



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

SAMI NIEMELÄ
ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN OHJELMISTOALAN
YRITYKSELLE

Diplomityö

Tarkastajat: Associate Professor
Nina Helander ja tutkijatohtori Jari
Jussila
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Talouden ja rakentamisen
tiedekuntaneuvoston kokouksessa
6. huhtikuuta 2016

TIIVISTELMÄ

SAMI NIEMELÄ: Asiakkuudenhallinnan kehittäminen ohjelmistoalan yritykselle

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 72 sivua, 13 liitesivua

Lokakuu 2016

Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tiedon ja osaamisen hallinta

Tarkastajat: Associate Professor Nina Helander ja tutkijatohtori Jari Jussila

Avainsanat: asiakaskokemus, asiakkuudenhallinta, b2b, ohjelmistoala

Työn tavoitteena oli tutkia ohjelmistoyrityksen asiakkuudenhallintaa. Yritys on merkittävästi kasvava yritys, jonka vahvuuksina on ollut ketteryys ja asiakaslähtöisyys. Yrityksen tavoitteena oli saada selville tarkemmin omia vahvuuksiaan sekä apua niiden säilyttämiseen kasvusta huolimatta.

Tutkimuksen teoriassa tutkittiin asiakaskokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teorian aluksi tutkittiin asiakaskokemusta yleisellä tasolla painottaen b2b-sektorin piirteitä. Tämän jälkeen tutkittiin asiakaskokemusta erityisesti ohjelmistoalan erityispiirteiden näkökulmasta, jonka pohjalta saatiin taustoitettua empiirisen aineiston erityistä huomiota vaativia osa-alueita.

Asiakaskokemuksen teorian lisäksi käsiteltiin asiakkuudenhallintaa ja asiakkuudenhallintaohjeistusta. Teorian tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakassuhteen hallintaan ja miten erilaisia ongelmakohtia voidaan ehkäistä. Tutkimuksen case-yrityksen tilanteen vuoksi asiakkuudenhallinnan tutkimisessa kiinnitettiin erityistä huomiota työntekijöiden vaihtuvuuteen ja uusien työntekijöiden rekrytointiin sekä näiden vaikutuksiin asiakassuhteen ylläpidossa.

Tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin VALIT-projektin puitteissa kerätyllä aineistolla. Aineisto koostui haastatteluista, fiilismittareista ja twiiteistä. Haastatteluista ja twiiteistä etsittiin niissä esiintyneitä tunnetiloja. Haastatteluista kerättiin lisäksi yrityksen asiakkaiden näkökulmia projektien ongelmakohtista ja onnistumisista. Fiilismittarien avulla pyrittiin selvittämään, onko projektin tietyissä vaiheissa säännönmukaisia tunnetilojen nousuja tai laskuja.

Työn tuloksena luotiin yritykselle asiakastapahtumakonsepti sekä asiakkuudenhallintaohjeistus. Asiakkuudenhallintaohjeistus luotiin niiden tekijöiden perusteella, jotka haastatteluiden mukaan olivat yrityksen kriittisiä menestystekijöitä. Asiakkuudenhallintaohjeistukseen kerättiin sekä yrityksen onnistumisia, joiden säilymisestä yrityksen tulee huolehtia, että ongelmakohtia, joihin yrityksen tulee kiinnittää huomiota. Asiakastapahtumakonsepti luotiin, jotta suhteet asiakkaiden, yrityksen sekä yrityksen työntekijöiden välillä säilyisi ja paranisi.

ABSTRACT

SAMI NIEMELÄ: Developing customer relationship management for a software company

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 72 pages, 13 Appendix pages

October 2016

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

Major: Knowledge and Competence Management

Examiners: Associate Professor Nina Helander and Postdoctoral Researcher Jari Jussila

Keywords: customer experience, customer relationship management, b2b, software business

The purpose of this study was to investigate a company's customer relationship management. The company is making significant growth with agility and customer oriented approach as its strengths. The company's goal was to examine their strengths more carefully and to get help in keeping them in spite of its growth.

In the study's theoretical part, customer experience and its factors were studied. In the beginning of the theoretical section, customer experience was examined in higher level focusing more on the b2b-sector's characteristics. After that, customer experience was investigated focusing especially on software business's characteristics. Based on which, the foundation for examining the empirical material's key features was found.

In addition to customer experience's theory, customer relationship management and customer relationship management model were investigated. The purpose was to figure out which factors affect on customer relationship management and how can the problematic features be prevented. Because of the situation of the study's case company, a special focus to the employee turnover and recruitment and their effects to the customer relationship was made.

The empirical section was made with material collected in the VALIT-project. The material consisted of interviews, emotion meters and tweets. Different emotions were searched from the interviews and tweets. From the interviews, also problematic features and success's were searched based on the customers' points of view. With the emotion meters, the purpose was to find if there are systematic ups and down in the different phases of the project.

As a result, a concept for customer event and a model for customer relationship management were created. Customer relationship management model was made based on the critical factors found in the interviews. The model included both success's that need to be maintained and problematics that the company needs to focus on. The concept for customer event was created to maintain and improve the relationship between customers, the company and company's employees.

ALKUSANAT

Kiitokset diplomityöni ohjaajille avusta ja tuesta, VALIT-projektin parissa työskenneille aineiston keräämisestä sekä työnantajilleni joustavuudesta ja ymmärryksestä.

Tampereella, 8.10.2016

Sami Niemelä

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	1
1.2	Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimusmetodologia.....	3
1.3.1	Tutkimusfilosofia	4
1.3.2	Tutkimuksen lähestymistapa, strategia ja aika	5
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2.	ASIAKASKOKEMUS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	7
2.1	Asiakaskohtaamiset	8
2.2	Brändin vaikutus asiakassuhteeseen.....	10
2.3	Palvelun laatu	11
2.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	14
2.5	Oheispalvelut ja jälkimarkkinointi	16
2.6	Yhteenvedo asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä.....	18
3.	OHJELMISTOALAN ASIAKASKOKEMUKSEN OMINAISPIIRTEET	20
3.1	Käyttäjien odotukset.....	22
3.2	Ohjelmiston käytettävyys	23
3.3	Ohjelmiston yhteensopivuus	25
3.4	Koulutus	27
3.5	Yhteenvedo ohjelmistoalan asiakaskokemuksen ominaispiirteistä	28
4.	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	30
4.1	Asiakastietojen hallinta	31
4.2	Työntekijöiden vaihtuvuus	33
4.3	Rekrytointi ja perehdyttäminen	36
4.4	Asiakkuudenhoidon mallin käyttäminen.....	37
4.5	Yhteenvedo asiakkuudenhallinnasta ja sen tekijöistä	41
5.	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	44
5.1	Haastattelut	44
5.2	Fiilismittari	46
5.3	Twitter-analyysi	47
6.	TULOKSET	49
6.1	Haastattelut	49
6.2	Fiilismittari	52
6.2.1	Tarpeen tunnistaminen	53
6.2.2	Hankinta	53
6.2.3	Toteutus	54
6.2.4	Käyttöönotto	54
6.3	Twitter	55
7.	KEHITYSEHDOTUKSET	59
7.1	Gofore Speed Networking	60

7.2	Asiakaskokemuksen maksimointi ohjelmistoprojektin eri vaiheissa	61
7.3	Asiakkuudenhoidon malli	63
8.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	66
8.1	Tutkimuksen arviointi	67
8.2	Jatkotutkimukset	68
	LÄHTEET	69
	LIITE 1: FIILISMITTARIT	73
	LIITE 2: HAASTATTELUIDEN ANALYYSI	79

KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>Tutkimusmetodologian kuvaus, mukailtu lähteestä Saunders et al. (2011)</i>	<i>4</i>
Kuva 2.	<i>Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Boedeker & Helander 2014, s. 7)</i>	<i>7</i>
Kuva 3.	<i>PAD-viitekehys, mukailtu lähteestä Mehrabian (1980)</i>	<i>15</i>
Kuva 4.	<i>Fülismittari, esimerkitäytetty. Mukailtu lähteestä Andersson & Boedeker (2016)</i>	<i>16</i>
Kuva 5.	<i>Asiakaskokemuksen muodostuminen.....</i>	<i>18</i>
Kuva 6.	<i>Yhteensopivuuteen vaikuttavat tekijät, mukailtu lähteestä Karahanna et al. (2006).</i>	<i>26</i>
Kuva 7.	<i>Primääriset ja sekundääriset tekijät ohjelmistoalan asiakaskokemuksessa.....</i>	<i>29</i>
Kuva 8.	<i>CRM:n suhde yrityksen muihin ydintoimintoihin</i>	<i>31</i>
Kuva 9.	<i>Asiakkuudenhoidon mallin käyttöönoton vaiheet, mukailtu lähteestä Thakur et al. (2006).....</i>	<i>39</i>
Kuva 10.	<i>Asiakkaiden luokittelu (Newell 2001, Thakur et al. 2006 mukaan)</i>	<i>40</i>
Kuva 11.	<i>Asiakkuuksien hallinta.....</i>	<i>42</i>
Kuva 12.	<i>Fülismittari, täyttämätön.....</i>	<i>46</i>
Kuva 13.	<i>Tunneympyrä, mukailtu lähteestä Jussila et al. (2016).</i>	<i>47</i>
Kuva 14.	<i>Haastatteluissa esiintyneet tunnetilat ryhmiteltyinä</i>	<i>49</i>
Kuva 15.	<i>Twüittien tunnetilat eriteltyinä</i>	<i>57</i>
Kuva 16.	<i>Twüittien tunnetilat summattuina.....</i>	<i>58</i>
Kuva 17.	<i>Asiakkuuksien hallinnan kriittiset tekijät.....</i>	<i>64</i>

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.	<i>SERVQUAL, mukailtu lähteestä Parasuraman et al. (1985)</i>	12
Taulukko 2.	<i>RATER, mukailtu lähteestä Parasuraman et al. (1988)</i>	13
Taulukko 3.	<i>Toimituksen ja asennuksen laadun osatekijät, mukailtu lähteestä Rigopoulou et al. (2008)</i>	17
Taulukko 4.	<i>Ohjelmistoalan liiketoimintamallien jakautuminen (mukailtu lähteestä Rajala & Westerlund 2007, s. 121)</i>	21
Taulukko 5.	<i>Vaihtuvuuden seurausten minimointitoimenpiteet, mukailtu lähteestä Bendapudi & Leone (2002)</i>	34
Taulukko 6.	<i>Esimerkkejä analysoiduista twiiteistä</i>	48
Taulukko 7.	<i>Füilismittarin vastausten yhteenveto</i>	52
Taulukko 8.	<i>Krippendorff's Alpha tulokset</i>	56

1. JOHDANTO

Tutkimuksen aiheena on asiakaskokemuksen merkitys ohjelmistoalan yrityksessä. Työn tavoitteena on luoda asiakkuudenhallintaohjeistus case-yritykselle, joka toimii b2b-markkinoilla. Työssä pyritään selvittämään mitä asiakaskokemuksella tässä yhteydessä tarkoitetaan, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten sitä voidaan kehittää.

Asiakaskokemuksen merkitys business-to-consumer (B2C)-markkinoilla on jo pitkään tunnistettu. Kuluttajan on helppo vaihtaa palveluntarjoajaa ja olla ostamatta tuotteita tai palveluita sellaisesta yrityksestä, joka ei häntä syystä tai toisesta miellytä. B2B-ympäristössä tällainen toiminta ei ole välttämättä kannattavaa tai edes mahdollista. Toisaalta, jos yrityksen A työntekijä ei pidä yrityksestä B ja ei suostu tekemään heidän kanssaan yhteistyötä, tai minimoi yhteistyön määrän, voi yritys A huonoimmassa tapauksessa menettää kaupan tai muun yhteistyön mahdollisuuden yrityksen B kanssa. Tällaisella menetyksellä voi joissain tapauksissa olla suuria taloudellisia seurauksia. Tutkimuksessa pyritään luomaan selkeä ohjeistus, jonka avulla yritys varmistaa toimintansa tehokkuuden ja asiakkaidensa tyytyväisyyden.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen case-yritys on voimakkaasti kasvava suomalainen ohjelmistoyritys. Yrityksen vahvuutena on ollut ketteryys ja nopea toteutus. Tällainen toiminta vaatii yritykseltä tehokasta päätöksentekoa ja asioiden hallintaa. Suurilla yrityksillä ongelmaksi saattaa muodostua byrokratian määrä, mikä kankeuttaa päätöksentekoa ja heijastuu siten asiakkaan palveluiden toteuttamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda asiakkuudenhallintaohjeistus. Tämä ohjeistus on tarpeen siitä syystä, että voidaan varmistua ketteryuden säilymisestä myös jatkossa. Asiakkuudenhallintaohjeistuksen avulla pyritään vähentämään byrokratian kasvamisen riskiä luomalla selkeä toimintamalli, jottei yrityksen päätöksenteko asiakkaan projektien osalta kasva liian suureksi. Yrityksessä voi olla paljon hiljaista tietoa projektien johtamiseen liittyen, keneltä mitäkin asioita kannattaa kysyä, kuka päättää mistäkin ja niin edelleen. Kaikki nämä ovat tärkeitä asioita asiakkaan palvelukokemuksen maksimoimiseksi ja projektin nopeaksi toteuttamiseksi.

Yrityksen kasvaessa uusien työntekijöiden rekrytointi on kiivasta. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että henkilöiden lisääntyessä tai vaihtuessa palvelun laatu ei kärsi tai vaihtelee. Avainasiakkaiden kanssa on usein käytössä tietyt toimintatavat tai tietyt henkilöt, joiden kanssa projektia hoidetaan. Projekteissa on järkevää käyttää samoja henkilöitä sekä

yrittäjien että mahdollisuuksien mukaan myös asiakkaan puolelta. Toisaalta, jos työskentely ei joidenkin henkilöiden välillä toimi, pitää yrityksellä olla valmiudet reagoida siihen.

Tutkimuksen tarkoitus voi pohjautua kolmeen eri tutkimustapaan: selittävään, kuvaavaan tai tutkivaan tutkimukseen. (Saunders et al. 2011, s. 138) Selittävä tutkimus pyrkii selittämään eri asioiden välisiä suhteita tutkimalla tilannetta. Kuvaava tutkimus pyrkii profiloimaan ihmisiä, tilannetta tai tapahtumia. Tutkiva tutkimus tarkkailee tilannetta ja pyrkii vastaamaan kysymykseen ”mitä tapahtuu” ja siten tuoda uutta näkökulmaa tilanteeseen. (Robson 2002, s. 59) Tämä tutkimus on tutkiva tutkimus, sillä tässä pyritään selvittämään mikä on yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila ja sen tärkeimmät huomiota vaativat tekijät tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimuksen rajausta ja tutkimuskysymykset

Työ tehdään analysoimalla valmiiksi kerättyä empiiristä aineistoa sekä tutkimalla soveltuva kirjallisuutta. Kirjallisuudesta löytyy paljon ohjelmisto- ja konsulttitalojen tekemiä valmiita ratkaisuita asiakkuudenhallintaan. Näiden käyttäminen ei kuitenkaan vastaa perimmäiseen kysymykseen ”miksi?”. Asiakkuudenhallinta ei ole asia, joka voitaisiin hoitaa tehokkaasti jollain it-ratkaisulla, vaan siinä yhteydessä tulee pohtia, miksi sitä ylipäänsä tehdään. Tästä syystä tutkimuksessa tutkitaan kauppatieteiden, b2b-ympäristön sekä markkinoinnin aineistoja.

Työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten asiakkuudenhallintaa voidaan kehittää ohjelmistoalan yrityksessä?
 - o Millainen on hyvä asiakaskokemus?
 - o Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen ohjelmistotalalla?
 - o Miten asiakkuuksia voidaan johtaa asiakkuudenhoidon mallin avulla?

Ensimmäisessä apututkimuskysymyksessä pyritään määrittämään, mitä hyvä asiakaskokemus käsitteenä tarkoittaa. Kysymykseen vastaamiseksi tarvitsee tutkia erilaisia tunnetiloja ja niiden vaikutusta tapahtumaan. Toisaalta, pitää selvittää mitkä tekijät näihin tunnetiloihin vaikuttavat. Tässä yhteydessä pyritään selvittämään mahdollisia yhteisiä ja toistuvia tekijöitä erilaisissa tuottajan ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa. Ihmisten ollessa yksilöitä, tuskin voidaan löytää yhtä ehdotonta kaavaa, jolla asiat tulisi hoitaa ja millä hyvä asiakaskokemus voidaan määritellä, mutta yhteisiä suuntaviivoja on varmasti löydettävissä.

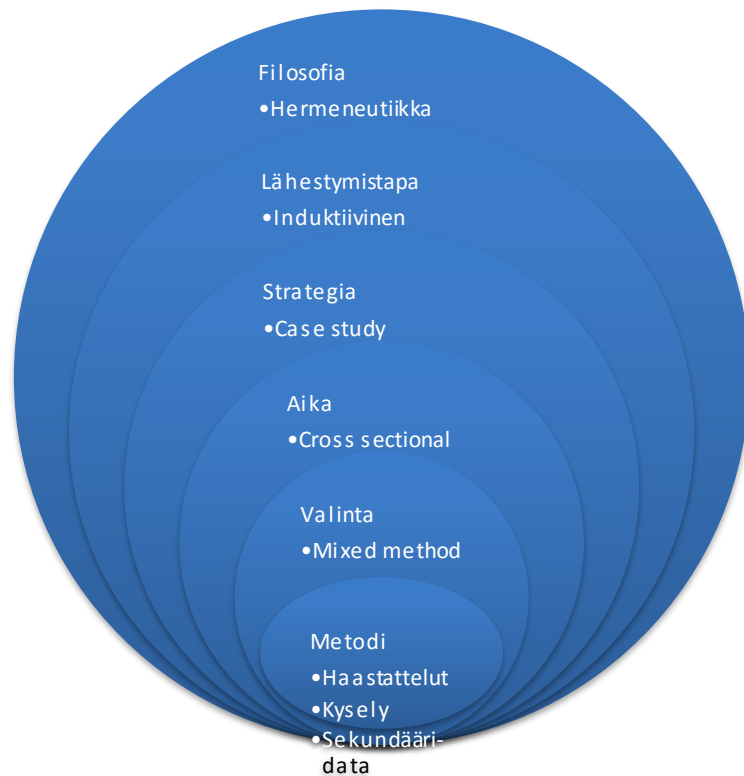
Toisessa apututkimuskysymyksessä selvitetään, mitkä ovat ohjelmistoalan ominaispiirteet, kun käsitellään asiakaskokemusta. Ohjelmistojen suunnittelu, tuotanto ja käyttöönotto ovat varsin erilaisia toimintoja, jos verrataan esimerkiksi perinteiseen

valmistavaan teollisuuteen. Kysymyksessä pyritään löytämään, mitkä tekijät vaikuttavat osallistujien tyytyväisyyteen ja miten määritellään onnistunut projekti.

Kolmannessa apututkimuskysymyksessä päästään varsinaisen ohjeistuksen pariin. Tähän kysymykseen vastaamalla halutaan selvittää parhaita käytäntöjä, jotka liittyvät asiakkuuksien hallintaan. Asiakkuuksissa keskitytään nimenomaan B2B-kontekstiin. Kysymykseen liittyen selvitetään niin organisaatorakenteeseen, kuin henkilökemioihin liittyviä tekijöitä. Tiivistetysti voisi todeta, että kolmannessa kysymyksessä luodaan asiakkuudenhallintaohjeistus. Apututkimuskysymyksessä tutkitaan lisäksi asiakkuudenhallintaohjeistuksen käyttöä. Kysymyksessä halutaan selvittää, miten malli tulisi jalkauttaa organisaatioon, miten sen käyttöä tulisi valvoa, millaisia vaikutuksia sillä on organisaation rakenteeseen ja miten huolehditaan sen ajantasaisuudesta.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tämän tutkimuksen ollessa tieteellinen tutkimus, on tärkeää esitellä tutkimuksessa käytettävä metodologia. Metodologian esittelyn tarkoituksena on selvittää, miten tutkimus tehdään (Saunders et al. 2011, s. 3). Metodologian valinnassa on käytännössä ääretön määrä mahdollisuuksia, joten tieteellisessä tutkimuksessa on hyvä esitellä käytetyt valinnat (Hirsjärvi et al. 2004).



Kuva 1. Tutkimusmetodologian kuvaus, mukailtu lähteestä Saunders et al. (2011)

Tutkimusmetodologia on esitetty Saunders et al. (2011) sipulimallin avulla [Kuva 1]. Sipulimallin läpikäyminen kerros kerrokselta auttaa selvittämään, miksi kyseiset menetelmät on valittu tähän tutkimukseen. Aineiston analyysimenetelmät käydään tarkemmin läpi luvussa 6.

1.3.1 Tutkimusfilosofia

Saunders et al. (2011, s. 108) mukaan tutkimusfilosofia kuvaa tutkijan tapaa katsoa maailmaa tutkimuksessaan. Tutkimusfilosofioita on useita erilaisia. Positivismissa todellisuus on ulkoista, objektiivista ja sosiaalisista tekijöistä riippuvaa. Positivismissa korostetaan tarkkoja tieteellisiä menetelmiä tiedon tuottamisessa. Realismissa ajatellaan, että todellisuus on sama kaikille, mutta sitä tulkitaan eri tavoilla. Pragmatismissa pyritään vastaamaan esitettyihin kysymyksiin ja hyväksytään, että todellisuuksia voi olla useampia. Hermeneutiikan tavoitteena on kuvata ihmisen toimintaa ja luoda sen perusteella tietoa, jolla voidaan hahmottaa asioiden ja kontekstin välisiä yhteyksiä. (Saunders et al. 2011, s. 119)

Tässä tutkimuksessa käytetään hermeneuttista lähestymistapaa. Pragmatismi olisi ollut toinen mahdollinen tapa, mutta koska tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan ihmisten käyttäytymistä ja vaikutusta toisiinsa, on hermeneutiikka luonnollisempi valinta. Lisäksi valintaa tukee se, että käytettävä aineisto on olemassa olevaa eikä sitä hankita lisää. Mikäli aineistoa kerättäisiin itse, voisi se muuttaa tutkimusfilosofian pragmatismiin.

1.3.2 Tutkimuksen lähestymistapa, strategia ja aika

Tutkimuksen tekoon on kaksi mahdollista lähestymistapaa; induktiivinen ja deduktiivinen. Induktiivisessa lähestymistavassa pyritään rakentamaan teoriaa olemassa olevan aineiston pohjalta. Deduktiivisessa lähestymistavassa luodaan hypoteesi, jota testataan käytännössä. (Saunders et al. 2011, s. 124) Deduktiivisessa lähestymistavassa teoria on jo olemassa. Deduktiivisessa tutkimuksessa keskitytään enemmän määrälliseen tutkimukseen ja tutkimusmenetelmiin, kun taas induktiivinen hyödyntää enemmän laadullista. On huomattavaa, että lähestymistapojen ollessa hyvin erilaiset, voi usein työssä käyttää molempia tapoja, usein painottuen enemmän toiseen. (Saunders et al. 2011, s. 125)

Tutkimuksen lähestymistavan valinta tuli luonnostaan tutkimuksen aihetta valittaessa, kun kävi ilmi, että jo olemassa olevalle aineistolle tarvitaan analysoijaa. Olemassa olevan aineiston valinta tutkimuksen kohteeksi ohjaa tutkimuksen lähestymistavaksi induktiivisen lähestymistavan. Induktiivisen lähestymistavan tavoitteena on luoda olemassa olevista havainnoista yleistettävä teoria. (Saunders et al. 2011, ss. 124-125) Tämä tapa korostaa laadullisen aineiston keräämistä ja ihmisen toiminnan ymmärtämistä, jotka molemmat ovat tämän tutkimuksen yksiä perimmäisiä tekijöitä.

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Tapaustutkimus voi koostua yhdestä tai useista tapauksista ja sen näkökulma voi olla sulautettu (engl. *embedded*) tai kokonaisvaltainen. Tässä tutkimuksessa on yksi tapaus, sillä tutkimuksessa tutkitaan yhden organisaation asiakkuudenhallintaa ja toimintaa. Kokonaisvaltainen tapaustutkimus tarkkailee tutkimuskohdetta kokonaisuutena eikä osioiden kautta, kun taas sulautettu sisältää useita erilaisia osioita. (Yin 1994, ss. 38-39) Tämä tutkimus on yhden tapauksen kokonaisvaltainen tapaustutkimus.

Tutkimuksen aikahorisontti valikoitui luonnollisesti tutkimuksen aiheen myötä poikittaiseksi. Poikittaistutkimuksessa kuvataan tilannetta tietyllä ajanhetkellä. (Saunders et al. 2009, s. 155) Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään organisaation asiakkuudenhallinnan nykytila, jotta saadaan selville, miten organisaatio pystyy parantamaan asiakkuudenhallintaa myös tulevaisuudessa organisaation kasvaessa. Toinen aikahorisontti olisi ollut pitkittäinen, jossa tapausta tarkastellaan pitkän ajan jakson kuluessa. Tätä käytetään esimerkiksi lääketieteellisissä tutkimuksissa, kun halutaan tarkastella ajan saatossa tapahtunutta muutosta. (Saunders et al. 2009, s. 155)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen kolme ensimmäistä johdannon jälkeistä lukua ovat teorialukuja. Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään asiakaskokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen mittaamista. Kolmannessa luvussa käsitellään ohjelmistoalan erityispiirteitä

liittyen asiakaskokemukseen. Neljännessä luvussa käsitellään asiakkuuksien hallintaa ja asiakkuudenhoitomallia.

Viides luku esittelee aineistoa ja aineiston analyysiä.

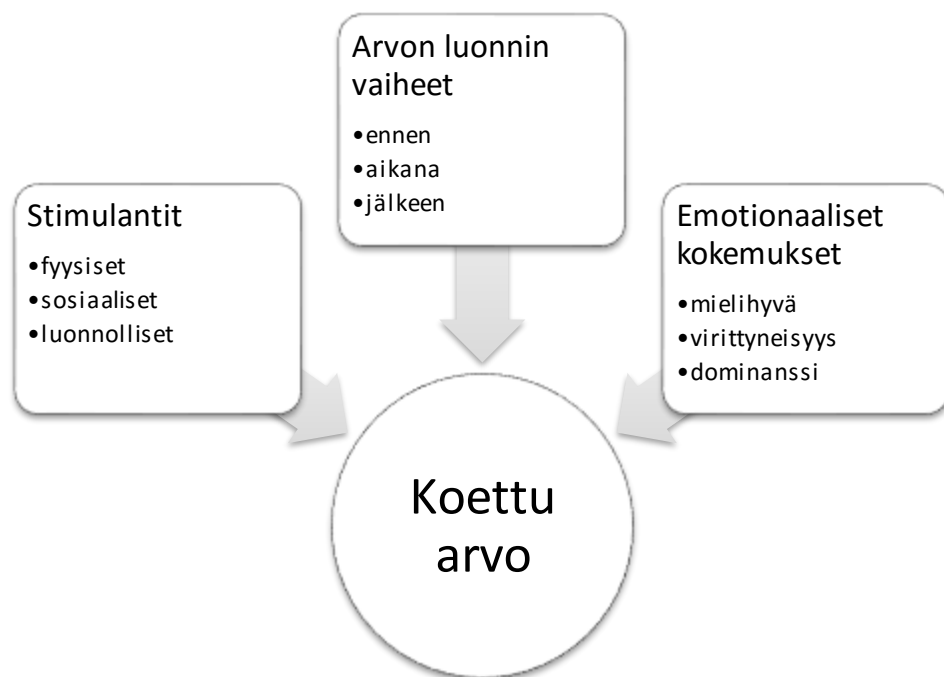
Kuudennessa luvussa esitellään tulokset. Tulosten esittely tehdään aineistoittain. Jokaista aineistoa kohden on yksi alaluku.

Seitsemännessä ja kahdeksannessa luvussa käydään läpi kehitysehdotukset, tutkimuksen tavoitteiden täyttyminen, tutkimuskysymysten vastaukset sekä arvioidaan tutkimusta kokonaisuutena.

2. ASIAKASKOKEMUS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

”Asiakaskokemus perustuu vuorovaikutusten rykelmään asiakkaan, tuotteen, yrityksen ja organisaation osan välillä, jotka aiheuttavat reaktion. Tämä kokemus on täysin henkilökohtainen ja kuvastaa asiakkaan osallistumista eri tasoilla (rationaalinen, emotionaalinen, fyysinen ja hengellinen). Tämän arviointi riippuu vertailusta asiakkaan odotusten ja ärsykkeiden, joka koostuu vuorovaikutuksesta yrityksen, sen tarjoaman ja erilaisten kontaktipintojen välillä.” (Lainattu ja suomennettu lähteestä Gentile et al. 2007, s. 397)

Lainaus on yhtenäinen Boedeker & Helander (2014) tutkimuksen kanssa, jossa asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät määriteltiin kuvan 2 mukaisesti.



Kuva 2. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Boedeker & Helander 2014, s. 7)

Yllä oleva lainaus voidaan purkaa osiin, joista saadaan asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Ensimmäinen mainittu on vuorovaikutusten rykelmä (engl. set of interactions). Henkilöt voivat olla yrityksen edustajia eivätkä välttämättä edusta omaa henkilökohtaista näkökantaansa. Tutkimuksessa käsitellään osittain myös asiakkaan vuorovaikutusta lopputuotteena olevan järjestelmän kanssa, siltä osin kuin se palvelun laadukkuuden tutkimiseksi on tarpeellista. Palvelun laadukkuutta käsitellään luvussa 2.3.

Toinen lainauksesta huomioitava kohta on kokemuksen henkilökohtaisuus ja osallistuminen. Tämä osio käsittelee asiakkaan osallistumisen palvelukokemukseen niin rationaalisesti, fyysisesti, emotionaalisesti, kuin hengellisesti. Luvussa 2.2 käsitellään brändiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden vaikutusta asiakassuhteeseen.

Kolmas ja neljäs kohta ovat asiakkaan odotukset ja saatu ärsyke. Molemmat liittyvät arvon luontiin, joten kohdat käsitellään samanaikaisesti luvussa 2.4. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat arvon luontiin positiivisesti ja negatiivisesti. Lisäksi tulee selvittää, miten tuotteesta tai palvelusta saatu lisäarvo vaikuttaa asiakaskokemukseen kokonaisuudessaan.

Viimeinen määritelmän tärkeä kohta on kontaktipintojen merkitys. Kontaktipintoihin liittyen tämän tutkimuksen kannalta on oleellista luvun 2.1 asiakaskohtaamisten vaikutus, mutta myös luvun 2.5 jälkimarkkinointi ja oheispalvelut. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten erilaiset koulutus-, esittely ja markkinointitapahtumat vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tutkimuksen kannalta on oleellista selvittää, kenelle näitä tapahtumia kannattaa järjestää, jotta asiakaskokemus saadaan maksimoitua.

2.1 Asiakaskohtaamiset

Perinteisesti myyjän tai tuottajan rooli on ollut tarjota palvelu ja asiakas on ostanut valmiin palvelun. Nykyään asiakkaan rooli on kasvanut ja jaottelu ei ole näin yksinkertaista. Palveluliiketoiminnassa ja varsinkin ohjelmistoalalla asiakkaan roolina on määritellä haluamansa palvelu (Lusch & Vargo 2014, s. 366). Asiakkaan roolina on olla maksaja, käyttäjä, osaamisen tarjoaja, laadunvalvoja, co-tuottaja, co-markkinoija (Storbacka & Lehtinen 2001; Payne et al. 2008; Lemke et al. 2011). Asiakas on siis yhteistyössä palveluntuottajan kanssa suunnittelemassa tulevaa palvelua. Yhdessä asiakas ja tuottaja luovat räätälöidyn palvelun, joka vastaa parhaiten asiakkaan tarpeita. (Payne et al. 2008, s. 84) Tämä yhteistyö auttaa tuottajaa paitsi luomaan paremman palvelun asiakkaalle, myös opettaa tuottajaa huomaamaan ja korostamaan asiakkaan tarpeita ja haluja ja siten muokkaamaan omia prosessejaan sen mukaisesti (Lusch & Vargo 2014, ss. 373 – 375).

Asiakaskohtaamisiksi voidaan laskea kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset suorat ja epäsuorat kohtaamiset. Markkinointitoimenpiteet, muiden ihmisten kertoma yrityksestä, matka yrityksen toimipisteelle, internetsivuilla käynti ja varsinainen asiointi yrityksessä ovat kaikki erilaisia asiakaskohtaamisia ja vaikuttavat asiakaskokemukseen. Edellä mainitut ovat asioita, jotka vaikuttavat kokemukseen kohtamista ennen ja sen aikana, mutta mitä kohtamisen jälkeen tapahtuu, vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Erityisesti hyödykkeitä ostettaessa, niiden varsinainen käyttäminen tapahtuu palvelutapahtuman jälkeen ja vaikuttaa suuresti asiakaskokemukseen. (Lemke et al. 2011, s. 848)

Payne et al. (2008) jaottelee kohtaamiset kolmeen eri ylätasoon tyyppeihin: kommunikaatio-, käyttö- ja palvelukohtaisiin. Kommunikaatiokohtamiset ovat kohtaamisia, joiden tarkoitus on hankkia asiakas, mainostaa tuotetta tai synnyttää vuorovaikutussuhde. Mainokset, esitteet, internetsivut ovat esimerkkejä kommunikaatiokohtaisista. Käyttökohtamiset ovat käyttöä tukevia asiakaskohtamisia, kuten neuvonta- ja tukipalveluita. Palvelukohtamiset ovat asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilön tai contact centerin välisiä kohtaamisia. (Payne et al. 2008, s. 90)

Asiakaskokemus muodostuu tuotteen tai palvelun etsinnän, hankinnan, käytön ja käytön jälkeisen toiminnan tekijöiden summana. On huomattava, että yritys ei voi omalla toiminnallaan täysin vaikuttaa kaikkiin näihin tekijöihin, kuten esimerkiksi asiakkaan matkaan yrityksen luo tai muiden henkilöiden kertomaan. Asiakaskokemus on siis asiakkaan subjektiivinen näkemys kokonaisvaltaisesta suorasta ja epäsuorasta kohtaamisesta yrityksen kanssa sisältäen ainakin kommunikaatio-, käyttö- ja palvelukohtamiset. (Lemke et al. 2011, s. 848; Payne et al. 2008, s. 90)

Henkilöiden välinen vuorovaikutus koostuu useista kahdensuuntaisista kohtaamisista. Nämä kohtaamiset voivat olla kasvotusten, puhelimitse, kirjeitse, sähköpostitse tai muun sähköisen kanavan kautta. Kohtamiset voivat olla kumman tahansa osapuolen, asiakkaan tai toimittajan aloitteesta. Asiakkaan puolelta lähtöisin olevia kohtaamisia ovat esimerkiksi tilaus, valitus, tarjouspyyntö tai lisätietokysely. Toimittajan puolelta vastaavasti ovat mainonta, tarjoukset ja laskutus. (Payne et al. 2008, s. 90)

Kaikki kohtaamiset eivät ole keskenään yhtä tärkeitä tai kriittisiä arvon luonnille. Osa on välttämättömiä asiakaskokemuksen luomiselle, kun taas osa on tärkeitä arvon luonnin kannalta. Jälkimmäisistä voidaan puhua kriittisinä kohtaamisina. Payne et al. (2008) antaa esimerkin pankkimailmasta; pankkiautomaatin toimintahäiriö on harmillinen, mutta ei välttämättä aiheuta asiakkaan pankin vaihtoa – lainaneuvottelut taas ovat tärkeitä ja tunteellisia kohtaamisia, jotka voivat aiheuttaa pankin vaihtamisen. Näiden kriittisten kohtaamisten tunnistaminen on tärkeää. (Payne et al. 2008, ss. 90 – 91)

Payne et al. (2008) ehdottavat, että yhteistyön ja arvon luonnin kannalta asiakas-, toimittaja- ja kohtaamisprosessien kartoittaminen vaatii vahvistamista, jotta voidaan tunnistaa yhteistyön mahdollisuuksia. He tutkivat matkailualan yrityksen prosesseja ja jaottelivat ne eri luokkiin tavoitteenaan parantaa ja pidentää asiakassuhteitaan. Tutkimuksen tuloksena huomattiin, että esineitä ja palveluita tulee ajatella enemmän prosesseina kuin kiinteinä asioina. Tällöin asiakkaan huomioinen ja osallistaminen on helpompaa ja tuotteiden räätälöinti ja prototypointi on tehokkaampaa. Esineitä ja palveluita tulisi ajatella sen kautta, mitä hyötyä niistä on asiakkaalle ja miten ne luovat arvoa. Toinen tärkeä huomio on, että yrityksellä tulee olla kokonaisvaltainen kuva asiakkaasta, jotta asiakkaan palveleminen on helpompaa. Tässä auttaa hyvät ja tehokkaat asiakaskohtamiset, jotka tulee dokumentoida myöhempää käyttöä ja organisaation sisäistä oppimista varten. Asiakassuhteen hoito on pitkän aikavälin asia, vaikka tuotot

usein syntyvätkin lyhyellä aikavälillä. Lisäksi yrityksen tulee erotella pitkäaikaisen ja uuden asiakkaan vaatimat erot kommunikaatiossa. Pitkäaikainen asiakas saattaa jo tuntea yrityksen tarjoaman ja toimintatavat kun taas uusi asiakas vaatii enemmän mainostamista ja markkinointia. (Payne et al. 2008, ss. 91 – 93)

2.2 Brändin vaikutus asiakassuhteeseen

Brändin vaikutus ostopäätökseen b2c-kontekstissa on jo pitkään ollut itsestään selvää (Leek & Christodoulides 2011). Tuotteita saatetaan ostaa sen mukaan, mitä tuotteen ostaminen tai omistaminen viestii ympäristöön, eikä välttämättä sen mukaan, mitä arvoa sen käyttäminen tuo. Esimerkiksi autoissa merkillä on paljon väliä; varsinaisen tarpeen täyttää halvimmatkin autot, mutta silti luksusautoille on kysyntää. Brändillä on kuitenkin vaikutusta myös b2b-kontekstissa, vaikka yleisesti onkin ajateltu, että yritykset tekevät ostopäätöksiä järjellä eivätkä tunteella. (Leek & Christodoulides 2011, ss. 106 – 107; Hirvonen et al. 2016; Lynch & de Chernatony 2010) Tuotteiden samankaltaisuus sekä vähentyneet henkilökohtaiset asiakassuhteet ovat aiheuttaneet sen, että brändin luominen on strateginen valinta (Baumgarth 2010).

Brändin luoma arvo voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen; funktionaaliseen ja emotionaaliseen. Funktionaalinen osa-alue koostuu tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, joita voidaan selvästi mitata ja ajatella järjellä. Näitä ovat laatu, teknologia, kapasiteetti, infrastruktuuri, oheispalvelut ja jälkimarkkinointi, ominaisuudet, luotettavuus, innovatiivisuus ja hinta. Näistä ensimmäinen, eli laatu, koetaan tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi. Yrityksen brändin luomisen kannalta on tehokkainta keskittyä laatuun. Mikäli laatu ei ole riittävää, ei esimerkiksi halpa hinta tai innovatiivisuus pysty korjaamaan tilannetta. (Leek & Christodoulides 2011, s. 109) Laadukkuuden voidaan ajatella olevan minimivaatimus eikä varsinaisesti lisäarvoa tuova tekijä (Lynch & de Chernatony 2010, s. 124).

Toinen tärkeäksi koettu osa-alue on oheispalvelut ja jälkimarkkinointi. Tällä osa-alueella tarkoitetaan varsinaisen kaupan jälkeisiä toimia, kuten huolto- ja neuvontapalveluita. Yrityksen johtohenkilöt saattavat ajatella, että jos tuotteessa tai palvelussa ilmenee vikaa, saa yritys kuitenkin avun helposti. Mikäli johto kokee, että avun saaminen on vaikeaa, ei hankintaa välttämättä tehdä muista tekijöistä huolimatta. (Leek & Christodoulides 2011, s. 109) Laadun merkitys korostuu hankintaa tehdessä, mutta oheispalveluilla ja jälkimarkkinoilla luodaan kestävä ja pitkäaikainen asiakassuhde.

Emotionaaliset tekijät on usein unohdettu b2b-kontekstista puhuttaessa. Emotionaalsiin tekijöihin kuuluvat riskin minimointi, vakuuttavuus, luottamus ja uskottavuus. Yritysten ostajat voivat kokea suuren yrityksen ja brändin tuottaman palvelun ostamisen olevan turvallisempaa. Jos ostaja ostaa tunnettua tuotetta ja se ei toimi halutusti, hän tuskin joutuu itse ongelmiin. Jos taas hän ostaa tuntemattomampaa merkkiä, joka ei toimi, saattaa ongelmia seurata. Toisaalta, hän tuskin myöskään hyötyy mitenkään, vaikka

ostaisi tuntematonta, joka toimisi hyvin. Ostajat eivät halua joutua itse ongelmiin valitsemalla tuotteen tai palvelun, jolla on negatiivinen vaikutus heidän oman yrityksensä tuotteeseen tai palveluun. Tämän vuoksi he turvautuvat helpommin turvallisempaan koettuun ratkaisuun. (Leek & Christodoulides 2011, ss. 109 – 110)

Kun yritys ostaa tuotteen tai palvelun, he haluavat olla varmoja siitä, että mikäli jokin menee vikaan, ongelmasta huolehditaan. Tuotetta tai palvelua myyvän yrityksen pitää pystyä vakuuttamaan ostaja siitä, että heillä on riittävä infrastruktuuri ongelmista huolehtimiseksi. Riskin hallinta ja luottamuksen luominen ovat tärkeitä emotionaalisia brändiin vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä voidaan korostaa yrityksen ominaisuuksilla. Pitkäikäisyys, koko ja vakavaraisuus ovat tehokkaita tekijöitä herättämään luottamusta. (Leek & Christodoulides 2011, s. 110; Hirvonen et al. 2016, s. 10 – 11)

Vahva brändi auttaa yritystä kasvamaan (Hirvonen et al. 2016, ss. 25 – 26; Baumgarth 2010). Luotettava brändi auttaa yritystä hankimaan uusia asiakkaita ja siten suurempaa markkinaosuutta. Brändit auttavat tilanteissa, joissa asiakkaan on pakko tehdä hankinta puutteellisilla tiedoilla ja nopeasti. Lisäksi vahva brändi nostaa asiakastyytyvyyttä ja vähentää asiakkaiden vaihtuvuutta. Esimerkiksi suuren riskin hankinnoissa vahva brändi lisää luotettavuutta, joka on suuri tekijä pitkän asiakassuhteen syntymisessä. (Hirvonen et al. 2016, s. 26) Tämä sopii yhteen Leek & Christodoulides (2011) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan yritykset suosivat vahvoja brändejä riskialttiissa hankinnoissa.

Brändin luomisessa ja sen viestimisessä asiakkaalle suuri merkitys on myyntihenkilöillä. Myyntihenkilöiden selkeä etu kirjalliseen markkinointiin on se, että myyjä voi mukauttaa omaa tekemistään asiakkaan halujen ja etujen mukaisesti. Myyjä voi siis keskittyä juuri niihin kohtiin, jotka asiakasta kiinnostavat. Esimerkiksi jos asiakkaan edustaja miettii riskien minimointia, voi myyjän edustaja viestiä hänen yrityksensä huolto- ja neuvontapalveluista tai pitkästä olemassaolosta ja siten yrittää brändin avulla vaikuttaa kaupan syntymiseen. (Lynch & de Chernatony 2010, s. 127; Hirvonen et al. 2016, s. 10 – 11)

Brändi vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja tunteet vaikuttavat päätöksentekoon. Brändien vaikutus on siis epäsuora, mutta joka tapauksessa olemassa ja tunnistettu. Yleisesti on ajateltu vaikutuksen olevan vain b2c-sektorilla, mutta se tulee tunnistaa yritysten välisessä liiketoiminnassa.

2.3 Palvelun laatu

Palvelun laatua voidaan tutkia SERVQUAL-menetelmän avulla. Menetelmä on alun perin koostunut kymmenestä palvelunlaatua koskevasta osa-alueesta [Taulukko 1], mutta on myöhemmin tiivistetty viiteen osa-alueeseen [0]. Nämä osa-alueet ovat luotettavuus, vakuuttavuus, aineellinen, empatia ja reagointikyky. Tästä tiivistetystä viitekehuksesta käytetään lyhennettä RATER, joka muodostuu osa-alueiden englanninkielisten

vastineiden alkukirjaimista. Osa-alueita mitataan 22 attribuutin avulla. Attribuutteihin vastataan 7-portaisen asteikon avulla, jolla pyritään selvittämään asiakkaan odotusten ja kokemusten välisiä eroja; joko negatiivisia tai positiivisia. (Zeithaml et al. 1990)

Taulukko 1. *SERVQUAL, mukailtu lähteestä Parasuraman et al. (1985)*

Osa-alue	Selitys
Kyvykkyys	Palvelun tuottamiseen vaadittavan tietämyksen ja osaamisen hallinta.
Kohteliaisuus	Otetaan huomioon asiakkaan omaisuus. Yhteyshenkilöt ovat siistejä ja huoliteltuja. Toiminta asiakkaan kanssa on kohteliasta, kunnioittavaa ja ystävällistä.
Uskottavuus	Pidetään asiakkaan etu keskiössä. Toiminta on suoraselkäistä, rehellistä ja luotettavaa. Tähän vaikuttavat myös brändi ja sen herättämät mielikuvat asiakkaassa. [Luku 2.2]
Turvallisuus	Asiakkaan tulee tuntea olevansa turvassa fyysisesti ja taloudellisesti. Asiakkaan tietojen käsittelyn tulee olla luottamuksellista.
Pääsy	Asiakkaalla tulee olla hyvä pääsy yritykseen. Yrityksen aukioloajat ja kontaktointikanavat tulee olla riittävät.
Kommunikaatio	Kanssakäyminen asiakkaan kanssa tulee käydä kielellä, jota asiakas ymmärtää. Liika teknisten termien käyttö saattaa hämmäntää asiakasta. Kieltä tulee pystyä mukauttamaan asiakkaan ymmärryksen mukaan. Tieto voi olla esimerkiksi teknistä tietoa, hintatietoa tai yksinkertaisesti vakuuttamista, että jokin asia hoidetaan sovitusti.
Asiakkaan tunteminen	Asiakkaan yksilölliset tarpeet tulee ymmärtää ja huomioida. Yrityksen tulee olla kiinnostunut asiakkaasta. Asiakas tulee huomioida, kun hän saapuu yrityksen tiloihin tai muuten ottaa yhteyttä.
Konkreettinen ympäristö	Tämä tarkoittaa yrityksen fyysisten toimitilojen ulkonäköä, toimivia työkaluja ja niiden tarkoituksenmukaisuutta. Työntekijöiden ulkoasu ja läsnäolo tiloissa tulee olla asianmukainen. Yrityksen esitysmateriaalit ja mainonta tulee olla huoliteltu. Myös muiden asiakkaiden läsnäolo vaikuttaa toisten asiakkaiden kokemaan. Tilojen tulee olla sellaiset, että muista asiakkaista huolimatta ”turvallisuus” osa-alue täyttyy.
Luotettavuus	Kyky tuottaa luvattu palvelu sovitusti ja tarkasti. Palvelu on ensimmäisestä toimituskerrasta oikea, eikä vaadi korjauksia. Laskutus toimii sovitusti, tiedot ovat ajan tasalla ja aikataulu pitää.
Reagointikyky	Työntekijöiden halukkuus ja valmiuskyky palvella asiakasta. Vastaukset asiakkaiden tiedusteluihin annetaan nopeasti ja ovat oikeita. Tapaamisten sopiminen ei veny liian pitkälle.

Taulukko 2. *RATER, mukailtu lähteestä Parasuraman et al. (1988)*

Osa-alue	Selitys
Luotettavuus	Kyky tuottaa luvattu palvelu luotettavasti ja tarkasti.
Vakuuttavuus	Työntekijöiden tietämys ja kohteliaisuus palveluun ja asiakkaaseen liittyen. Työntekijöiden kyky välittää luottamusta.
Aineellinen	Fyysisten osa-alueiden, kuten fasiliteettien, välineiden, markkinointimateriaalien ja työntekijöiden ulkoasu.
Empatia	Yrityksen kyky välittää ja huolehtia asiakkaastaan. Yritys ajattelee asiakkaan parasta ja kiinnittää huomiota asiakkaan tuntemiseksi.
Reagointikyky	Halukkuus auttaa asiakasta ja tarjota täsmällistä palvelua.

Palvelun laadukkuuden mittaamisen sijaan on tärkeämpää tutkia odotetun laadun ja koetun laadun eroavaisuuksia. Palvelun laadun eroavaisuuksia havainnollistetaan viidellä erilaisella laatukuilulla (Zeithaml et al. 1990):

1. Johdon näkemyksen kuilu
Asiakkaan ja toimittajan näkemykset palvelun laadusta eroavat. Asiakas toivoo palvelun olevan erilainen, kuin mikä toimittajat näkemys asiasta on.
2. Laatuvaatimusten kuilu
Palvelu täyttää sille asetetut laatuvaatimukset, mutta vaatimukset itsessään eivät ole hyvät. Vaatimukset voivat olla vanhentuneet tai rikkonaiset. Tämä aiheuttaa sen, että asiakas ei saa sellaista palvelua, kuin olisi todellisuudessa haluttu tai tarvittu.
3. Palvelun toimituksen kuilu
Jokin palvelun toimituksen osa ei ole laatuvaatimusten mukainen tai poikkeaa muista osista. Tämä voi ilmetä esimerkiksi jonkin palvelun sisältämän osuuden viallisuutena tai heikkotoimisuutena tai palvelun käyttökoulutuksen puuttumisena.
4. Markkinoinnin ja viestinnän kuilu
Palvelun laatu ei kohtaa markkinoidun laadun kanssa. Palvelua on kuvattu erilaisena tai siitä on luotu virheellisiä odotuksia.
5. Koetun laadun kuilu
Palvelun laatu ei ole vastannut odotuksia. Asiakkaan odotukset eivät vastaa syntynyttä palvelua.

Buttle (1996) kritisoi SERVQUAL-viitekehyksen teorian luotettavuutta. Hänen tutkimuksensa mukaan ei voida luotettavasti osoittaa, että asiakas kokee palvelun laadun nimenomaan odotusten ja toteutuman erotuksena. Tämän mukaan SERVQUAL:n ydin, eli erilaisten kuilujen syntyminen ei olisi oikea todenmukainen tulkinta eikä anna realistista kuvaa palvelun laadukkuudesta. Toisaalta, Buttle ei myöskään osoita, että asiakas ei kokisi laatua tämän periaatteen mukaisesti. Lisäksi Buttle (1996) mukaan SERVQUAL keskittyy prosessiin eikä itse palvelutapahtumaan.

Buttle (1996) kritisoi myös SERVQUAL:n toiminnallista soveltuvuutta. Hänen mukaansa termi *expectation* (suom. odotusarvo) ei ole absoluuttinen tapa mitata palvelun laadukkuutta. Eri henkilöt voivat kokea saman palvelun joko hyvänä tai huonona, joten viitekehyksellä ei saada absoluuttista totuutta. Toisaalta, tämä on myös koko SERVQUAL:n ydin; laatu syntyy odotusarvon ja toteuman oletuksena. Heikon laadun voi siis aiheuttaa joko alhainen toteuman laatu tai liian suuret odotukset. SERVQUAL:lla on tarkoitus mitata tätä suhteellista eroa, eikä absoluuttista arvoa.

Huolimatta siitä, että SERVQUAL:n tulokset eivät ole absoluuttisia, käytetään sitä tässä tutkimuksessa apuna hahmottamaan laadun muodostumisen tekijöitä. Laadun ollessa subjektiivinen käsite, sen absoluuttinen mittaaminen on vaikeaa. Buttlen (1996) tutkimuksessa mainitaan, että SERVQUAL:n heikkous perustuu tähän subjektiivisuuteen, mutta Buttle ei kuitenkaan tarjoa parempaa menetelmää SERVQUAL:n tilalle. SERVQUAL:n jaottelu huomioi aiemmin luvussa 2 mainitut laadun muodostumisen osa-alueet sekä antaa helposti ymmärrettävän ja sovellettavan rungon haastatteluiden tarkasteluun. Näin ollen SERVQUAL valitaan tämän tutkimuksen menetelmäksi, samalla tiedostaen, että sen tulos ei ole absoluuttinen.

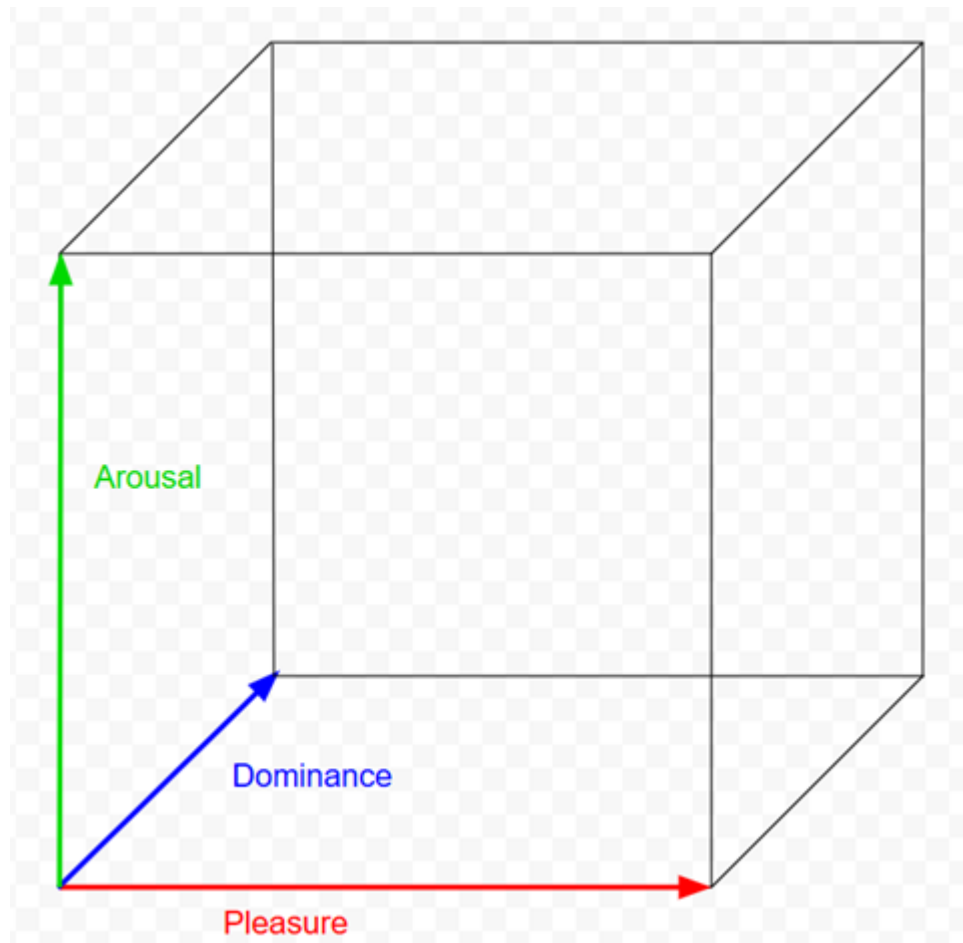
Rauyruen et al. (2007) tutki ostopäätökseen ja uskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tuloksena todetaan, että ostopäätökseen vaikuttavat kokonaistyytyväisyys ja palvelun kokonaislaatu. Luottamus työntekijöihin tai toimittajaan ei tutkimuksen mukaan vaikuta ostopäätökseen. Uskollisuuteen niillä oli kuitenkin vaikutusta. Uskollisuuteen vaikuttavat luottamus toimittajaan, sitoutuneisuus työntekijöihin sekä palvelun kokonaislaatu.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että yrityksen työntekijöillä ja luottamuksen herättämisellä on merkitystä, kun halutaan luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Aiemmin on todettu, että brändi herättää luottamusta [LUKU 2.2]. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden kannalta yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota brändin rakentamiseen ja sopivien työntekijöiden kiinnittämiseen tietyille asiakkaille.

2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Luvun 2 alussa, kuvassa Kuva 2 määriteltiin koettuun arvoon vaikuttavan emotionaaliset kokemukset eri arvon luonnin vaiheissa. Näin ollen, mikäli koettua arvoa halutaan tarkastella kokonaisuutena, ei tarkastelua voida tehdä vain yhdessä tietyssä vaiheessa, vaan sitä on suoritettava useammassa eri vaiheessa.

PAD-viitekehyksessä mitataan henkilön mielihyvän (Pleasure), virittyneisyyden (Arousal) ja hallinnan (Dominance) tunnetiloja erilaisten tunteita kuvaavien sanojen avulla.



Kuva 3. PAD-viitekehys, mukailtu lähteestä Mehrabian (1980)

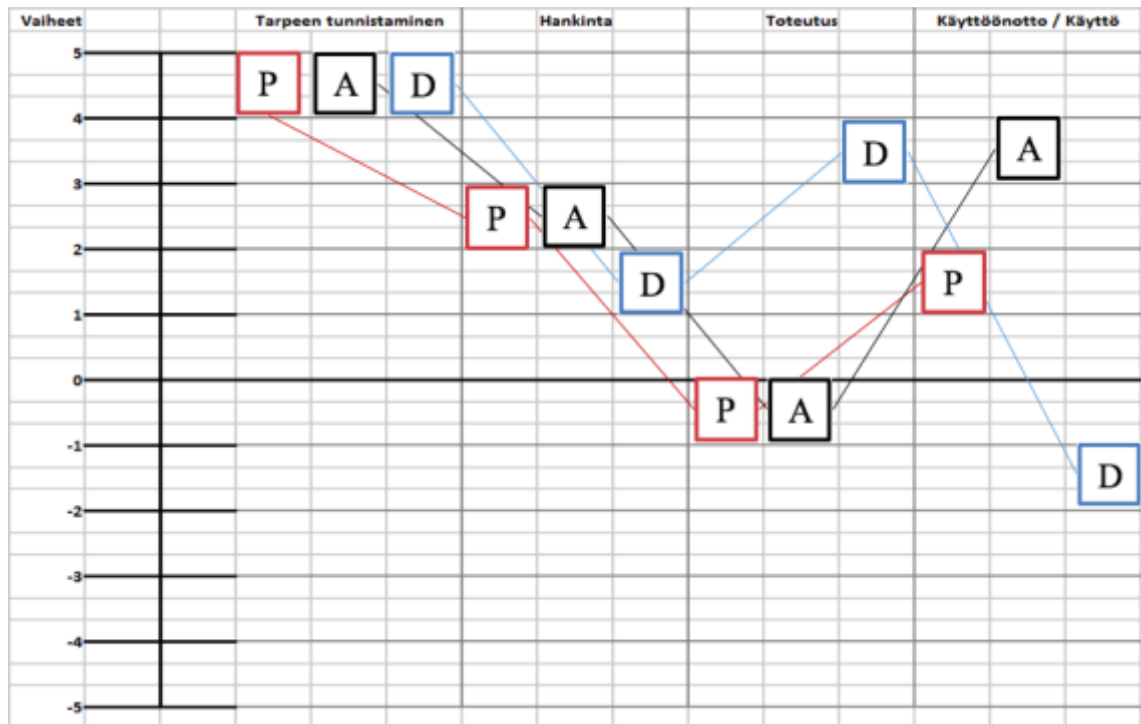
Pleasure-akseli mittaa henkilön mielihyvän tunnetta tietyssä tilanteessa tai tietyistä asiasta. Esimerkiksi viha ja pelko ovat tämän akselin negatiivisia tunteita, kun taas ilo on akselin positiivinen tunne.

Arousal-akseli mittaa henkilön virittyneisyyttä, eli energisyyttä tai uneliaisuutta. Esimerkiksi viha ja raivo ovat molemmat negatiivisia tunteita, mutta raivo on näistä intensiteetiltään suurempi, eli sen virittyneisyys on korkeampi. Positiivisista tunteista esimerkiksi riemu ja tyytyväisyys ovat eri virittyneisyyden tunteita, sillä riemun tunteessa energisyys on korkeampi.

Dominance-akseli kuvaa henkilön kontrollin tunnetta. Käyttäen tässäkin vihan tunnetta esimerkkinä, viha ja pelko ovat molemmat negatiivisia tunteita, mutta vihaa tunteva henkilö tuntee olevansa tilanteessa kontrollissa, kun taas pelkoa tunteva henkilö on alistuneessa tilanteessa.

PAD-viitekehystä käytetään hyväksi fiilismittarissa [Kuva 4]. Fiilismittarilla selvitetään henkilön PAD-viitekehysten mukaisia tunnetiloja projektin eri vaiheissa. Näin ollen

tarkastelu on yhtenäinen, kun mittaus on tehty samalla tavalla jokaisessa vaiheessa. PAD-viitekehyksen pohjalta on luotu tunneympyrä, jonka avulla voidaan tutkia henkilön eri emootioita apusanojen avulla.



Kuva 4. Fiilismittari, esimerkkitäytetty. Mukailtu lähteestä Andersson & Boedeker (2016)

Fiilismittarin avulla selvitettävä tunnepolku vaihtelee eri tekijöittäin ja vaiheittain. Tunnepolku on uniikki ja vaihtelee henkilöittäin ja tapahtumittain. Riippuen henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, tilanteen laadusta, työntekijän taidoista tai aiemmista kokemuksista, voi tunnepolku vaihdella äärimmäisen positiivisen ja äärimmäisen negatiivisen arvon välillä. (Andersson & Boedeker 2016)

2.5 Oheispalvelut ja jälkimarkkinointi

Oheispalveluilla ja jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka ovat alkuperäisen palvelun lisäpalveluita tai -toimia. Näitä ovat muun muassa opastus ja neuvonta, kuljetus, asennus, huolto ja korjaus sekä kierrätys.

Rigopoulou et al. (2008, ss. 522 – 523) tarkasteli jälkimarkkinoinnin vaikutusta asiakastytyvyyteen. Jälkimarkkinoinnin todettiin vaikuttavan asiakastytyvyyteen erittäin vahvasti. Tämä vaikutti edelleen asiakkaan tuleviin ostopäätöksiin. Eli kun yritys huolehtii asiakkaastaan ostotapahtuman jälkeen esimerkiksi tarjoamalla käyttötukea tai apua takuuasiossa, ostaa asiakas todennäköisemmin uudelleen samalta yritykseltä. Tästä voidaan suoraan todeta, että jälkimarkkinointi vaikuttaa palvelun tuottamaan lisäarvoon

sekä asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen. Jälkimarkkinoinnilla on siis strateginen rooli asiakastytyvyyden muodostumisessa.

Rigopoulou et al. (2008, ss. 522 – 523) tutkimuksen mukaan toimituksella ja asennuksella on jälkimarkkinoinnista eniten merkitystä asiakastytyvyyden muodostumiseen. Heidän tutkimuksensa määrittelee toimituksen olevan ”kaikki ne toimenpiteet, joilla varmistetaan turvallinen, luotettava, ajallaan tapahtuva toimitus asiakkaan tiloihin kohteliaasti, tarkasti, joustavasti ja kaikkiaan asiakaslähtöisesti.” Asennus määritellään vastaavasti: ”kaikki ne toimenpiteet ja toiminnot sekä ennen että asennuksen aikana – kuten riittävä informaatio ja jousto asennus ajankohdan suhteen, sopiva ajanjakso ostopäätöksestä asennukseen sekä tarkkuus. Lisäksi asennuksen aikana dimensiot kuten huomaavaisuus, oikeellisuus, kohteliaisuus ja tietämys teknisistä vaatimuksista, eli toisin sanoen elementit, jotka henkivät yrityksen ja sen edustajien luotettavuutta ja ystävällisyyttä.” Toimituksen ja asennuksen eri dimensiot löytyvät taulukosta Taulukko 3.

Taulukko 3. *Toimituksen ja asennuksen laadun osatekijät, mukailtu lähteestä Rigopoulou et al. (2008)*

Jälkimarkkinoinnin osa	Laadun osatekijät
Toimitus	Toimitusajan luotettavuus Tuotteen pakkauksen laatu toimitettaessa Tuotteen kuljettaminen asiakkaalle Tuotteen laatu toimitettaessa Toimitusdokumenttien vastaanotto Toimitushenkilöstön ystävällisyys Toimitushenkilöstön ulkoasu (työasu ja puhtaus)
Asennus	Tarkka tieto asennusajankohdasta Ajan kuluminen toimituksen ja asennuksen välillä Asentajan vahinkoja ja onnettomuuksia ehkäisevä huomiointi Asennuksen virheettömyys Asentajan ystävällisyys Asentajan antamat neuvot ja ohjeet

Shaharudrn et al. (2009, ss. 14 – 15) lisää toimituksen ja asennuksen ohelle myös takuun. Takuun puuttuminen voi aiheuttaa myynnin heikkenemistä ja asiakastytyvyyden laskua. Hyvillä takuuehdoilla vakuutetaan asiakas tuotteen laadusta jo ennen kuin asiakas on ostanut tuotetta. Hyvillä takuuehdoilla asiakas saadaan ajattelemaan, että ”tuotteen on pakko olla laadukas, jos yritys on valmis huolehtimaan vioista näin hyvin.”

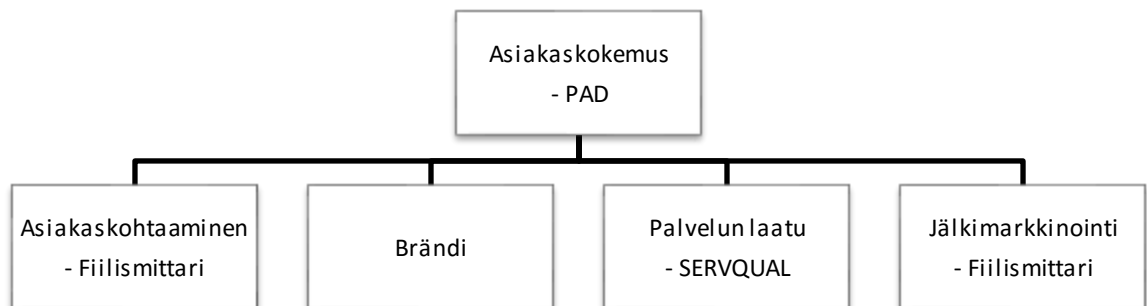
Johtamisen näkökulmasta voidaan sanoa, että pelkän palvelun tai tuotteen hyvä laatu ei riitä, vaan asiakassuhteen pidentämiseksi ja asiakkaiden vaihtuvuuden minimoimiseksi yrityksen tulee tarjota myös muita oheispalveluita. Ongelmaksi muodostuu se, että näiden palveluiden vaikutusta yrityksen liikevaihtoon voi olla vaikea mitata. Tästä syystä

yrietykset eivät aina kovin mielellään tarjoa ylimääräisiä palveluita, sillä niiden ajatellaan olevan ylimääräinen kuluerä. (Rigopoulou et al. 2008, ss. 522 – 523)

Jälkimarkkinoinnin merkitys asiakassuhteen pidentämiseksi on merkittävä. Yritysten kannalta on tuottoisampaa keskittyä pitkiin asiakassuhteisiin ja huolehtia pitkän aikavälin tavoitteista, eikä tarkastella asiakassuhdetta lyhytaikaisena, jopa vain yhden ostotapahtuman mittaisena. Jälkimarkkinoinnin ansiosta yritys voi saada jopa kolminkertaisen liikevaihdon alkuperäisen tuotteen elinkaaren aikana, mikä on tärkeä asia pitkän aikavälin tuotoissa. (Shaharudrn et al. 2009, s. 15) Asiakastytytyväisyyden suurin merkitys on se, että asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita myös jatkossa sekä suosittelee yritystä myös muille ihmisille (Rigopoulou et al. 2008, ss. 522 – 523).

2.6 Yhteenveto asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä

Asiakaskokemuksen määrittely ja siitä huolehtiminen b2b-kontekstissa on huomattavasti monimuotoisempaa, kuin b2c-kontekstissa. Erilaisia kontaktipintoja ja -rooleja on useita. Lisäksi tuotteen tai palvelun määrittelyssä asiakkaan vastuu on suurempi, kuin kuluttajaliiketoiminnassa. Onnistuneen asiakaskokemuksen luomiseksi yrityksellä täytyy olla selkeät toimintamallit ja vastuut eri kontaktikanaviin. Sen lisäksi yrityksen täytyy tehdä priorisointia eri kohtaamisten ja asiointisyyden välille.



Kuva 5. Asiakaskokemuksen muodostuminen

Brändi vaikuttaa myös b2b-kontekstissa. B2c-kontekstissa brändi saattaa joissain tilanteissa olla osittain statussymboli, mutta yritysmaailmassa brändi on eräänlainen vakuutus; laadun tae. Brändi kuvaa laatua sekä tuotteessa että oheispalveluissa, kuten huolloissa, takuuasioissa tai neuvonnassa. Vahva brändi merkitsee sitä, että yrityksellä on aiempaa kokemusta ja valmiudet mahdollisten ongelmatilanteiden selvittämiseen. Lisäksi yrityksessä ostopäätöstä tekevän on riskittömämpää valita brändiltään vahva tuote kuin tuntematon palveluntarjoaja. Jos jotain menee vikaan, on ostaja yrityksen sisällä paremmassa asemassa, kun hän ei ole ottanut riskiä tuntemattoman tuottajan kanssa.

Palvelun laadussa tulee tutkia enemmän koetun laadun ja odotetun laadun eroavaisuuksia. Huono laatuvaatimus pohjautuu usein kommunikaatio-ongelmiin. Asiakkaan johdon näkemys saattaa erota toimittajan näkemyksestä, asiakkaan antamat laatuvaatimukset ovat lähtökohtaisesti olleet heikot tai puutteelliset tai toimitettu tuote ei vastaa sitä, mitä asiakkaalle on myydessä kerrottu. Heikko laatu ei yleensä tarkoita absoluuttista heikkoutta, vaan ennemminkin odotusten täyttymättömyyttä.

Jälkimarkkinoinnin rooli palveluiden tuottamisessa on huomattava. Asiakas odottaa saavansa tukea käyttöön, kuljetukseen, asennukseen ja huoltoon. Jälkimarkkinoinnin rooli ei ole merkittävä yksittäiseen ostopäätökseen, mutta se vaikuttaa asiakkaan tuleviin päätöksiin. Hyvin hoidettu jälkimarkkinointi lisää asiakastyytyväisyyttä ja pidentää asiakassuhdetta.

3. OHJELMISTOALAN ASIAKASKOKEMUKSEN OMINAISPIIRTEET

Asiantuntijapalveluiden asiakastyytyväisyys koostuu eri tekijöistä, kuin esimerkiksi vähittäiskaupan asiakastyytyväisyys. Vähittäiskaupassa korostuvat helppous ja edullisuus, kun taas asiantuntijapalveluissa tehokkuus ja tulokset ovat suuressa arvossa. (Patterson et al. 1996) Tämä pätee niin b2b- kuin b2c-konteksteissakin. On eri asia ostaa tuotetta, kuin palvelua. Näin ollen asiantuntijapalveluissa, kuten ohjelmistoalalla, asiakastyytyväisyyttä ei voida mitata samoin, kuin kuluttajaliiketoiminnassa.

Taylor & Hunter (2003) tutkivat eri asiakassuhteeseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Aiemmin tässä tutkimuksessa on huomattu kahden tärkeimmän attribuutin olevan asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteen kesto. Taylor & Hunter (2003, ss. 25 – 29) tutkimuksen mukaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttivat luottamus ja arvion luonti. Asiakassuhteen kestoa ei suoraan tutkittu Taylor & Hunter (2003) tutkimuksessa, vaan he tutkivat asiakasuskollisuutta. Tähän todettiin vaikuttavan suoraan muutosvastaisuuden ja asenteen. Asenteeseen vaikutti luottamus, tyytyväisyys ja tunteet. (Taylor & Hunter 2003, ss. 25 – 29) Tätä tulosta tukee myös Rauyruen et al. (2007) tutkimuksen tulos luottamuksen herättämisestä.

Downs & Mohr (1976) esitti innovaatioiden menestyksen perustuvan kahdenlaisiin tekijöihin, primäärisiin ja sekundäärisiin. Primääriset tekijät ovat sellaisia, joita voidaan arvioida objektiivisesti, eli jotka pysyvät samanlaisina kaikille tarkastelijoille. Näitä ovat esimerkiksi suorituskyky ja kustannustehokkuus. Sekundääriset tekijät ovat sellaisia, jotka vaihtelevat tarkastelijan mukaan, eli ovat subjektiivisia. Näitä ovat esimerkiksi ulkoasu ja helppokäyttöisyys.

Patterson et al. (1996) tutki asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä b2b-ympäristön asiantuntijapalveluissa. Tutkimuksen mukaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa suorasti ja epäsuorasti vaikuttaviin tekijöihin. Tämä noudattaa Downs & Mohr (1976) määritelmää primäärisistä ja sekundäärisistä tekijöistä. Usein tekijät vaikuttavat näiden molempien summana, eikä niitä voida jakaa karkeasti vain jompaankumpaan kategoriaan. Suurin asiakastyytyväisyyteen vaikuttava yksittäinen tekijä on suoriutuminen (*engl. performance*). Suoriutumiseen vaikuttavat epävarmuus/-tietoisuus, päätöksenteon tärkeys organisaatiolle, tilanteen uutuus, reiluus sekä riskinkanto. Toinen vaikuttava tekijä on odotukset, johon vastaavasti vaikuttavat tilanteen uutuus, tärkeys organisaatiolle, päätöksenteon monimutkaisuus ja tilanteen epävarmuus. Osa vaikutuksista ovat kuitenkin lähes merkityksettömän pieniä, vaikkakin olemassa.

Ohjelmistoala poikkeaa muista kaupallisista aloista merkittävästi. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ohjelmistoalalla ovat varsin erilaisia

verrattuna esimerkiksi vähittäiskauppaan tai valmistavaan teollisuuteen. Puhuttaessa esimerkiksi valmistavasta teollisuudesta, jossa usein tehdään tiettyjä tuotteita sarjatuotantona, tuotteiden elinkaaret ovat pitkiä ja asiakassuhteet varsin tasaisia, on ohjelmistoala lähes vastakohta. Ohjelmistot ovat usein räätälöityjä tai jopa uniikkeja, elinkaaret ovat lyhyitä ja lyhyen elinkaaren aikana tapahtuu useampia päivityksiä ja asiakassuhteet vaihtelevat hankintaketjun eri vaiheissa merkittävästi. Lisäksi ohjelmistojen suunnittelussa asiakkaalla on suuri vastuu jo määrittelyistä alkaen. (Rajala & Westerlund 2007)

Rajala & Westerlund (2007) tutkivat suomalaista ohjelmistoalaa. He jaottelivat ohjelmistoalan yritysten liiketoimintamallit neljään erilaiseen tyyppiin [Taulukko 4]. Tämän tutkimuksen kohteena oleva yritys kuuluu räätälöityjä ohjelmistoja tekevien yritysten joukkoon, mistä johtuen tutkimus keskittyy käsittelemään alaa tämän liiketoimintamallin näkökulmasta.

Taulukko 4. Ohjelmistoalan liiketoimintamallien jakautuminen (mukailtu lähteestä Rajala & Westerlund 2007, s. 121)

Liiketoimintamalli	Räätälöity ohjelmisto	Muokattu ratkaisu	Modulaarinen järjestelmä	Standardi tarjoama
Tarjoama	Ratkaisut ovat asiakaskohtaisia, uniikkeja	Tuote on muokattu asiakkaan mukaan käyttäen olemassa olevaa mallia	Järjestelmä kootaan useista eri valmiista komponenteista	Ratkaisut ovat standardeja. Ei muokkauksmahdollisuutta.
Asiakassuhteen rakentaminen	Tuote rakennetaan tiiviissä yhteistyössä	Asiakassuhde rakentuu jälleenmyyjien kautta	Asiakassuhde rakentuu sisäisen hierarkian mukaan	Asiakassuhde rakentuu suuren jakeluverkoston kautta, mukaan lukien online-verkosto.
Ydinosaaminen	Asiakkaiden vaatimusten ymmärtäminen ja täyttäminen	Kyky ymmärtää asiakkaan vaatimuksia tietyssä segmentissä	Kyky ymmärtää ja täyttää teknologioihin liittyvät vaatimukset	Kyky palvella monien asiakkaiden yhteisiä vaatimuksia

Tässä luvussa esitellään tarkemmin niitä tekijöitä, joista asiakastyytyväisyys muodostuu ohjelmistoalalla. Ensimmäisessä alaluvussa tutkitaan käyttäjien odotusten vaikutusta, toisessa alaluvussa ohjelmiston käytettävyyden vaikutusta, kolmannessa alaluvussa ohjelmiston yhteensopivuuden vaikutusta ja neljännessä alaluvussa henkilöstölle annettavan käyttökoulutuksen ja -tuen vaikutusta asiakastyytyvyyteen.

3.1 Käyttäjien odotukset

Käyttäjien odotukset ovat Downs & Mohr (1976) määritelmän mukaisia sekundäärisiä tekijöitä. Patterson et al. (1996, s. 11) määritteli tutkimuksessaan odotusten tarkoittavan ”ennustetta tulevaisuuden suorituksesta”. Tutkimuksen mukaan käyttäjien odotukset korreloivat positiivisesti tilanteen uutuuden, päätöksenteon monimutkaisuuden ja päätöksenteon tärkeyden kanssa. Odotukset korreloivat negatiivisesti epävarmuuden/-tietoisuuden kanssa. Patterson et al. (1996, s. 12) tutki myös riskinkannon vaikutusta, mutta tämän ei todettu vaikuttavan odotuksiin. Riskinkannolla tarkoitettiin tässä yhteydessä sitä, että päätöksiä tekevät henkilöt olisivat itse joutuneet kohtaamaan päätöksensä seuraukset ja olisivat tästä henkilökohtaisesti vastuussa tai että tällä olisi vaikutusta heidän henkilökohtaiseen elämäänsä.

Tilanteen uutuudella tarkoitetaan organisaation ostotiimin kokemattomuutta kyseisestä ostotilanteesta sekä yleistä kokemattomuutta ostamisesta. Kokemattomuus saattaa aiheuttaa sen, että odotuksen eivät ole realistisia. Tämä johtuu siitä, että henkilön ollessa tilanteessa, jossa hänellä ei ole riittävästi tietoa, tietoa pyritään hankkimaan lisää. Tällöin ulkoiset tietolähteet, kuten palvelua tai ohjelmistoa myyvä konsultti, saattaa aiheuttaa liian korkeat odotukset. (Moffet 1989, Patterson et al. 1996, ss. 7 – 8 mukaan) Kokeneemmat ostajat osaavat paremmin arvioida omia odotuksiaan eivätkä ole alttiita ulkoiselle tiedolle.

Patterson et al. (1996) tutkimuksessa todettiin toinenkin merkitsevyys odotusten ja uutuuden välillä. Mikäli kokematon ostaja altistuu konsultin tai muun vastaavan liioitelluille odotusarvoille ja tilanne osoittautuu heikommaksi kuin mitä nämä odotukset olivat, niin kokematon ostaja näkee tilanteen usein pahempana kuin se todellisuudessa onkaan. Kokemuksesta on siis hyötyä myös silloin, kuin pitää arvioida toteutuksen onnistuvuutta. (Patterson et al. 1996, s. 12) Kokemattomuus korreloi siis negatiivisesti suorituksen arviointiin, eli kokemattomilla ostajilla ei ole kykyä nähdä asioiden todellista potentiaalia.

Päätöksenteon tärkeydellä tarkoitetaan päätöksen merkitsevyyttä yrityksen tuottavuuteen ja suoritukseen. Mitä tärkeämpi päätös, sitä suuremmilta sen aiheuttamat riskit vaikuttavat (Sheth 1973). Tästä seuraa, että päätöksen tekeminen nostaa odotuksia. Tämä vaikuttaa sekä odotuksiin ennen kaupan tekemistä, että suorituksen arviointiin. Henkilöt pyrkivät vähentämään riskintunnetta alitajuisesti (Festinger 1957). Tämän seurauksena suurten riskien tapauksissa suoriutuminen nähdään usein parempana kuin se todellisuudessa on. (Patterson et al. 1996, s. 8) Suurempi riski aiheuttaa siis sekä suuremmat odotukset että positiivisemmin nähdyt tulokset.

Päätöksenteon monimutkaisuudella tarkoitetaan ostopäätöksen monimutkaisuutta, eli erilaisten päätökseen vaikuttavien tekijöiden runsasta lukumäärää. Monimutkainen päätöksentekotilanne linkittyy usein tilanteen uutuuteen. Monimutkaiset

päätöksentekotilanteet ovat käytännössä ainutlaatuisia, jolloin päätöksiä tekevät henkilöt ovat niissä kokemattomia. Tästä seuraa sama tilanne kuin kokemattoman ostotiimin kanssa, eli päätöksiä tekevät henkilöt luottavat helposti liikaa ulkoiseen tietoon. Tällöin odotukset kasvavat. (Moffet 1989, Patterson et al. 1996 mukaan; Spreng et al. 1996)

Epävarmuudella tai epätietoisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä tiedostettua tietämättömyyttä. Tämä voi aiheutua tiedon saamattomuudesta, tilanteen monimutkaisuudesta tai kyvyttömyydestä arvioida tilanteen seurauksia. Tämä vaikuttaa varsin samalta kuin aiemmin kuvattu tilanteen uutuus tai monimutkaisuus. Erona on kuitenkin se, että tässä tilanteessa tietämättömyys on tiedustettua. Tiedostettu tietämättömyys aiheuttaa matalammat odotukset ja matalammin arvioitu suoritus, eli reaktio on vastakkainen uutuuteen tai monimutkaisuuteen nähden. Mikäli henkilö on jo lähtökohtaisesti epävarma päätöksen oikeellisuudesta, arvioi hän odotukset matalammaksi. Samasta syystä suoriutuminen ja tulokset nähdään heikompina kuin ne oikeasti ovat. (Patterson et al. 1996, s. 9)

3.2 Ohjelmiston käytettävyys

Ohjelmistojen toimivuuden voidaan yksinkertaistetusti ajatella koostuvan kahdesta eri osasta: sen tulee toimia siinä tehtävässä, mihin se on hankittu ja käytön tulee olla helppoa (Calisir & Calisir 2004, s. 511). Näihin ylätasoon tavoitteisiin vaikuttavat kuitenkin monet eri asiat. Nielsen (1993) määrittelee käytettävyyden koostuvan opittavuudesta, tehokkuudesta, muistettavuudesta, virheistä ja tyytyväisyydestä. Toimintojen suurempi määrä auttaa täyttämään toiminnalliset tavoitteet ja kasvattavat tehokkuutta, mutta toisaalta laskevat muistettavuutta ja opittavuutta. Lisäksi tulee huomioda, että eri henkilöillä on erilaisia käyttötapoja ja -tarkoituksia ja yhden ohjelmiston tulisi pystyä täyttämään nämä kaikki olemalla silti helppokäyttöinen. Ohjelmistojen ja internetsivujen käytettävyydessä on osittain samat lainalaisuudet. Nykyään myös ohjelmistot saattavat olla selainpohjaisia, joten ohjelmistojen käytettävyyttä voidaan tutkia myös internetsivujen suunnittelun puolelta. Varsinkin Nielsenin (1993) määritelmän mukainen opittavuus ja muistettavuus pätevät molempiin sellaisenaan. Downs & Mohr (1976) määritelmä ei käytettävyyden kohdalla ole selkeä, sillä käytettävyys koostuu sekä objektiivisista että subjektiivisista tekijöistä.

Ihmiset käyttävät ohjelmistoa, mikäli he uskovat sen käytön olevan hyödyllistä. Tämän uskomuksen vahvistaminen kasvattaa henkilöiden tyytyväisyyttä ohjelmistoon. Hyödyllisyyden koetaan olevan suurin yksittäinen tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä (Calisir & Calisir 2004, s. 511). Toisaalta tämä on loogista; miksi ihmiset käyttäisivät aikaansa johonkin, jonka he eivät koe hyödyttävän heitä itseään tai muita? Hyödyllisyyteen vaikuttaa käyttäjän luottamus tulosten oikeellisuuteen. Oli kyse kirjanpitäjän budjettilaskelmista, arkkitehdin suunnitelmista tai insinöörin 3d-mallista, on käyttäjän pystyttävä luottamaan siihen, että ohjelmisto tuottaa halutun ja luotettavan tuloksen. Luottamuksen on todettu kasvattavan käyttäjän tyytyväisyyttä, joten käyttäjälle

ei saa jäädä epävarmaa tunnetta käytön jälkeen (Flavián et al. 2006, ss. 3 – 4). Pelkkä saatu hyöty ei kuitenkaan riitä, vaan toiminnan tulee olla tehokasta. Käyttäjä ei koe käyttöä hyödylliseksi, mikäli se vie liian paljon aikaa tai muita resursseja, vaikka tulokset olisivatkin oikeita ja luotettavia (Nielsen 1993, ss. 30 – 31).

Koettuun hyödyllisyyteen vaikuttaa ohjelmiston kyvykkyys suorittaa sille asetetut tavoitteet. Ohjelmistosuunnittelijoiden tulee kiinnittää erityisen tarkkaa huomiota käyttäjien vaatimuksiin tulevalta ohjelmistolta. Vaatimusten määrä kasvaa käyttäjien määrän ja monimuotoisuuden kasvaessa. Tällöin on tärkeää tehdä monipuolinen käyttäjien analyysi, jotta voidaan huolehtia kaikkien vaatimusten täyttämistä. Tässä on tärkeää erilaisten käyttäjäryhmien osallistaminen suunnitteluun ja testaukseen. Suuremmissa hankkeissa suositellaan erilaisten käyttöliittymien kehittämistä eri käyttäjille. Tällöin voidaan poistaa tietyn käyttäjäryhmän kannalta tarpeettomat toiminnot näkyvistä, mikä parantaa käyttökokemusta. (Calisir & Calisir 2004, s. 511) Toisaalta tämä linkittyy myös luvun 3.1 odotusten täyttämiseen. Mikäli ohjelmistolle on asetettu vaatimus tietyistä toiminnoista ja täyttää tämän, on käyttökokemus positiivinen. Mikäli vaatimukset eivät täyty, on kokemus negatiivinen. (Flavián et al. 2006, s. 4)

Tutkimuksen mukaan monimutkainen ja vaikeaselkoinen järjestelmä tulkitaan hyödyttömämmäksi kuin helppokäyttöinen järjestelmä, vaikka toiminnallisuudet olisivat samat. (Calisir & Calisir 2004, s. 511) Ohjelmiston tai sivuston rakenne tulee olla sellainen, että toiminnosta toiseen siirtyminen on selkeää ja tehty mahdolliseksi missä tahansa vaiheessa. Vaikka järjestelmän tulee olla yksinkertainen käyttää, ei voida ajatella, että yksinkertaisuus takaisi tyytyväisyyden. Vaikuttavia tekijöitä on useita ja toimintojen määrän ja järjestelmän yksinkertaisuuden tasapainon löytäminen on vaikeaa. (Flavián et al. 2006, s. 4)

Lindgaard & Dudek (2002) tutkimus estetiikan ja käytettävyyden vaikutuksesta käyttäjän tyytyväisyyteen on erittäin mielenkiintoinen. Heidän tutkimuksensa mukaan estetiikalla on suurin vaikutus ensimmäisillä käyttökerroilla ja ensivaikutelmaa tehdessä, kun taas käytettävyyden on tärkeämpää, kun käyttäjä pääsee tutustumaan ohjelmistoon tai sivustoon tarkemmin. Jos ulkoasu on hieno, arvostelee käyttäjä ohjelmiston tai sivuston laadukkaaksi, mutta tulos laskee dramaattisesti, mikäli käyttö on hankalaa. Jos taas ulkoasu ei ole käyttäjää miellyttävä, hän arvostelee ohjelmiston tai sivuston huonoksi, mutta käyttöttestaus parantaa tulosta merkittävästi. (Lindgaard & Dudek 2002, ss. 244 – 245) Tästä tuloksesta voidaan päätellä, että kun palvelu on sellainen, että käyttäjät käyttävät sitä satunnaisesti, on ulkoasuun kiinnitettävä enemmän huomiota kuin silloin, kun palvelu on vakituksessa tai muuten runsaassa käytössä. Ensivaikutelman luominen saattaa olla normaalia tärkeämpää myös silloin, kun tehdään suurta järjestelmämuutosta, jossa muutosvastarinta on potentiaalisesti suurta. Johdon kannalta erilaisissa top-down tyylisissä hankkeissa, joissa ohjelmiston hankinnasta päättävät täysin eri henkilöt kuin ohjelmistoa todellisuudessa käyttävät henkilöt, on estetiikan rooli suurempi. Kun taas

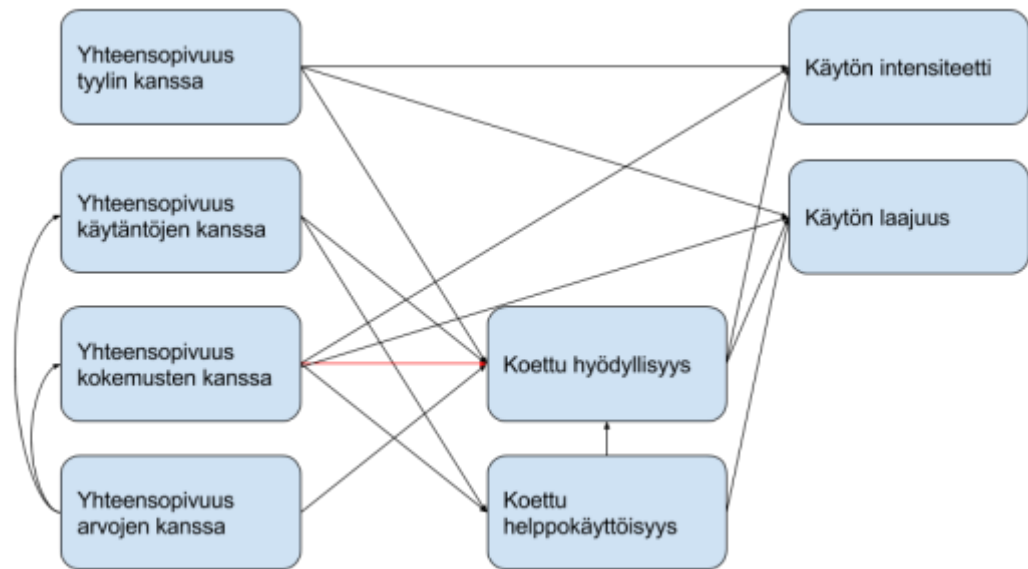
ohjelmistoa hankkii ne henkilöt, joiden käyttöön se todellisuudessa tulee ja he tietävät tarkasti ohjelmiston tavoitteen, ei estetiikalla ole niin suurta roolia.

3.3 Ohjelmiston yhteensopivuus

Yhteensopivuus voidaan määritellä tarkoittavan ”sitä astetta, jolla innovaatio koetaan olevan yhdenmukainen olemassa olevien arvojen, aiempien kokemusten ja potentiaalisten käyttäjien tarpeiden kanssa” (Rogers 2010, s. 15). Ohjelmiston yhteensopivuus tarkoittaa siis ohjelmiston sopivuutta työntekijöiden tarpeisiin ja taitoihin, aiempiin ohjelmistoihin sekä käytettävissä oleviin työvälineisiin. Tämän ollessa tapauskohtaista, kuuluu yhteensopivuus sekundäärisiin tekijöihin. (Downs & Mohr 1976; Leonard-Barton & Sinha 1993, ss. 1125 – 1126) Karahanna et al. (2006) tutki yhteensopivuuden merkitystä yksilötasolla organisaatioissa ja Leonard-Barton & Sinha (1993) tutkimus käsitteli yhteensopivuuden vaikutusta organisaatioon kokonaisuutena.

Karahanna et al. (2006, s. 784) jakaa Rogersin (2010) määritelmään kahteen osaan: yhteensopivuuteen arvojen sekä yhteensopivuuteen aiempien kokemusten kanssa. Kokonaisuudessaan he esittävät tutkimuksessaan yhteensopivuuden koostuvan neljästä osa-alueesta: yhteensopivuudesta aiempiin kokemuksiin, yhteensopivuudesta käytettyyn työskentelytyyliin, yhteensopivuudesta olemassa olevien työkäytäntöjen sekä yhteensopivuudesta arvoihin (Kuva 6). He tutkivat, miten nämä osa-alueet vaikuttavat teknologian koettuun helppokäyttöisyyteen ja koettuun hyödyllisyyteen.

Kuvassa 5 on eritelty eri osa-alueiden vaikutussuhteet koettuun hyödyllisyyteen ja helppokäyttöisyyteen sekä teknologian käytön laajuuteen ja intensiteettiin. Käytön laajuudella tarkoitetaan sitä, miten laajasti käyttäjä käyttää teknologian eri ominaisuuksia tai tarjoamia mahdollisuuksia. Käytön intensiteetillä tarkoitetaan sitä, kuinka usein ja miten pitkään kerrallaan käyttäjä käyttää kyseistä tuotetta tai palvelua.



Kuva 6. Yhteensopivuuteen vaikuttavat tekijät, mukailtu lähteestä Karahanna et al. (2006).

Yhteensopivuuden olemassa olevien toimintatapojen ja aiempien kokemusten kanssa todettiin vaikuttavan positiivisesti koettuun helppokäyttöisyyteen. Eli jos uusi teknologia on samankaltainen kuin aiemmin käytössä olleet teknologiat tai se sopi muuten yrityksen toimintatapoihin, koetaan teknologian olevan helppokäyttöinen. (Karahanna et al. 2006, s. 796) Tämä tulos voi olla yrityksen kannalta joko positiivinen tai ongelmallinen. Mikäli tavoitteena on pysyä nykytilanteessa, mutta esimerkiksi jokin ohjelmisto on pakko vaihtaa, kannattaa vaihto tehdä mahdollisimman samankaltaiseen. Toisaalta, jos nykyiset toimintatavat ovat tehottomia ja ne on pakko vaihtaa, on tämä tulos ongelmallinen. Tulos kertoo sen, että työntekijät haluavat pysyä status quossa eivätkä halua muutosta.

Koettuun hyödyllisyyteen vaikuttaa positiivisesti yhteensopivuus olemassa olevien toimintatapojen kanssa, mutta negatiivisesti yhteensopivuus aiempien kokemusten kanssa. Karahanna et al. (2006, ss. 796 – 797) hylkää tämän korrelaation merkityksettömänä sen vuoksi, että vaikutus on negatiivinen, vaikka korrelaatio on tilastollisesti merkittävä. Negatiivista vaikutusta ei voi kuitenkaan suoraan hylätä, jos se on merkityksellinen. Tässä tapauksessa negatiivinen korrelaatio koetun hyödyllisyyden ja aiempien kokemusten välillä voi johtua esimerkiksi siitä, että henkilöt ovat aiemmin käyttäneet vastaavanlaista teknologiaa eivätkä ole saaneet siitä sitä hyötyä, mitä oli tarkoitus. Eli mikäli aiemmat kokemukset ovat olleet negatiivisia, voi henkilö suhtautua tämän vuoksi varauksellisesti uuteen, samankaltaiseen teknologiaan. (Karahanna et al. 2006, ss. 798 – 799) Yhteensopivuus arvojen kanssa vaikuttaa positiivisesti koettuun hyödyllisyyteen, mutta sillä ei ole suoraa vaikutusta helppokäyttöisyyteen. Arvot vaikuttavat kuitenkin helppokäyttöisyyteen välillisesti aiempien kokemusten ja olemassa olevien toimintatapojen kautta, joihin arvoilla oli positiivinen korrelaatio. (Karahanna et al. 2006, s. 796)

Leonard-Barton & Sinha (1993) totesivat tutkimuksessaan, että yhteensopivuus vaikuttaa tyytyväisyyteen erittäin heikosti, mutta positiivisesti. Yhteensopivuudesta on heidän tutkimuksensa mukaan hyötyä silloin, mikäli tavoitteena on käyttäjien sitouttaminen projektiin. Yhteensopivuuden ja käyttäjien sitoutumisen välillä todettiin olevan merkittävä yhteys. Yllättäen kuitenkin yhteensopivuuden ja organisaation sopeutumisen kanssa on negatiivinen korrelaatio. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että ohjelmiston ollessa täydellisesti sopiva, ei se pakota työntekijöitä ja organisaatiota muutokseen, mikä omalta osaltaan parantaisi organisaatioiden toimintaa ja tyytyväisyyttä. Toisaalta Karahanna et al. (2006) tutkimuksessa todetaan, että työntekijät eivät edes halua muutosta vaan yhteensopivuus ja samankaltaisuus aiemman kanssa on positiivinen asia. Eli yhteensopivuus on yksinään hyvä asia, mutta sen aiheuttama muutoksen puute saattaa muuttaa kokonaistilanteen jopa negatiiviseksi. Muutoksen puutteen vuoksi organisaation mahdollisesti vanhentuneet toimintatavat ja työvälineet jäävät käyttöön myös tulevaisuudessa.

Käytön laajuuteen ja intensiteettiin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset, työskentelytyyli, koettu helppokäyttöisyys ja koettu hyödyllisyys. Ihmiset käyttävät teknologiaa intensiivisemmin, mikäli sen käyttö on hyödyllistä ja se on yhteensopiva aikaisempien kokemusten sekä käyttäjän tyylin kanssa. Hieman yllättäen helppokäyttöisyydellä ei ole tässä merkitsevää yhteyttä. Teknologian käyttö on laajempaa, mikäli käyttö on helppoa, hyödyllistä ja sopii tyyliin. Tähän puolestaan aiemmat kokemukset eivät vaikuta. (Karahanna et al. 2006, ss. 797 – 799)

3.4 Koulutus

Koulutuksen on todettu olevan yksi tärkeimmistä implementaation jälkeisistä toimenpiteistä, jotka auttavat järjestelmän käytön onnistumisessa ja käyttäjien hyväksynnässä. Koulutusta voidaan tehdä jo ennen järjestelmän käyttöönottoa, mutta usein se tehdään vasta käyttöönoton jälkeen. (Venkatesh & Bala 2008, s. 299) Kouluttamisen lisäksi on tärkeää tarjota työntekijöille tukea, jotta he voivat opetella järjestelmää myös itsenäisesti. Tuen ei tarvitse olla muodollista it-tuen tai helpdeskin tarjoamaa käyttötukea – toki se voi olla sitäkin – vaan tuki voi olla esimerkiksi työpaikan ulkopuolella tapahtuva koulutustilaisuus, toimistolle palkattu asiantuntija, joka kiertää huoneesta toiseen avoimesti tai vaikka kahvihuonekeskustelu työkavereiden kesken. (Venkatesh & Bala 2008, ss. 299 – 301)

Venkatesh & Speier (1999) totesivat tutkimuksessaan, että pelillinen koulutus on perinteistä koulutusta tehokkaampaa. Pelillisessä koulutuksessa käyttäjät kilpailevat itseään tai muita vastaan erilaisissa kysymyksissä ja tehtävissä. Pelillisellä koulutuksella saadaan sitoutettua työntekijöitä paremmin uuden järjestelmän käyttöön ja käyttäjät hyväksyvät järjestelmän nopeammin. Lisäksi ne käyttäjät, jotka osallistuivat pelilliseen koulutukseen, kokivat järjestelmän käytön helpommaksi.

Vertaistuki ja epämuodollinen asiantuntijatuki ovat tehokkaita välineitä uuden järjestelmän käytön tehokkuuden lisäämisessä. Kollegoiden antamat neuvot ja vinkit lisäävät merkittävästi uuden järjestelmän käytön hyväksyntää. (Venkatesh & Bala 2008, s. 300) Jaspersen et al. (2005) listaa kolme toimintatapaa, jolla vertaistukeen voidaan puuttua: muodollinen tai epämuodollinen koulutus, suora it:n tai työprosessien muuttaminen tai parantaminen sekä käyttäjien yhteistyössä tapahtuva työprosessien muuttaminen. Muodolliset ja epämuodolliset koulutustilaisuudet kollegoiden kesken lisäävät työntekijöiden keskinäistä keskustelua järjestelmästä. Täten käyttäjät saavat vinkkejä ja huomioita muilta koulutukseen osallistuneilta henkilöiltä. Erilaiset muutokset järjestelmään tai prosesseihin liittyen, tehtiin ne yhteistyössä käyttäjien kanssa tai ei, lisäävät yleensä järjestelmän yhteensopivuutta varsinaisen työn tekemisen kanssa ja siten lisää käyttäjien hyväksyntää. (Venkatesh & Bala 2008, ss. 300 – 301)

Opittavuudella todettiin olevan pienempi, mutta merkittävä rooli asiakastytyytyväisyydessä. Käyttäjät ovat tyytyväisempiä ohjelmaan, joka auttaa heitä oppimaan sen käyttöä. Siirtyminen näkymästä toiseen tulee olla loogista ja järjestelmän tulee tarvittaessa pystyä neuvomaan käyttäjää navigoinnissa. Matalien ja leveiden hierarkioiden käyttöä kannattaa suosia kapeiden ja syvien hierarkioiden sijaan, sillä niiden koetaan olevan helppokäyttöisempiä. Lisäksi redundanssia, eli toistoa tulee välttää. Uuden käyttäjän kannalta on selkeämpää, mikäli yhteen toimintoon pääsee vain yhtä kautta, sen sijaan, että samaan näkymään olisi useampi eri reitti. Usein käytetyille toiminnoille voi harkita eri lisänäppäimiä, mitkä nopeuttavat ohjelmiston käyttöä. (Calisir & Calisir 2004, ss. 511 – 512).

Ohjelmiston oman käytönopastuksen tavoitteena on, että käyttäjä voisi keskittyä enemmän varsinaisen tehtävän tavoitteen täyttämiseen, kuin ohjelmiston käyttöön. Esimerkkinä, kirjanpitäjän tulee pystyä keskittymään oikeiden lukujen laskemiseen ja erittelyyn, kuin etsimään painikkeita, joista nämä luvut ja laskenta löytyvät. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että virheilmoitusten tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä, ohjelmistolla tulee pystyä tekemään merkityksellistä työtä ennen ohjelmiston täydellistä oppimista ja ohjelmiston tulee pyytää erillinen vahvistus riskialttiita toimintoja suorittaessa. (Calisir & Calisir 2004, ss. 511 – 512).

3.5 Yhteenveto ohjelmistoalan asiakaskokemuksen ominaispiirteistä

Monista muista aloista poiketen, ohjelmistoalalla asiakkaan sitouttaminen projektiin heti määrittelyistä alkaen, on erittäin tärkeää. Räättälöityjä ohjelmistoja suunniteltaessa asiakkaiden vaatimukset tulee ymmärtää tarkasti. Tämä ei onnistu, mikäli toimittajan ja asiakkaan välinen suhde ei ole tarpeeksi syvä.



Kuva 7. *Primääriset ja sekundääriset tekijät ohjelmistotalan asiakaskokemuksessa*

Asiakassuhteeseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa primäärisiin ja sekundäärisiin tekijöihin. [Kuva 7] Primääriset tekijät ovat objektiivisesti tarkasteltavia, tarkastelijasta riippumattomia tekijöitä. Sekundääriset tekijät ovat subjektiivisia, tarkastelijasta riippuvia tekijöitä.

Ohjelmiston toiminta on merkittävät asiakassuhteeseen ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Pelkkä suorituskyky ei riitä mittaamaan ohjelmiston toimintaa, vaan myös kustannustehokkuus, hyödyllisyys ja yhteensopivuus olemassa olevien ohjelmistojen kanssa vaikuttavat.

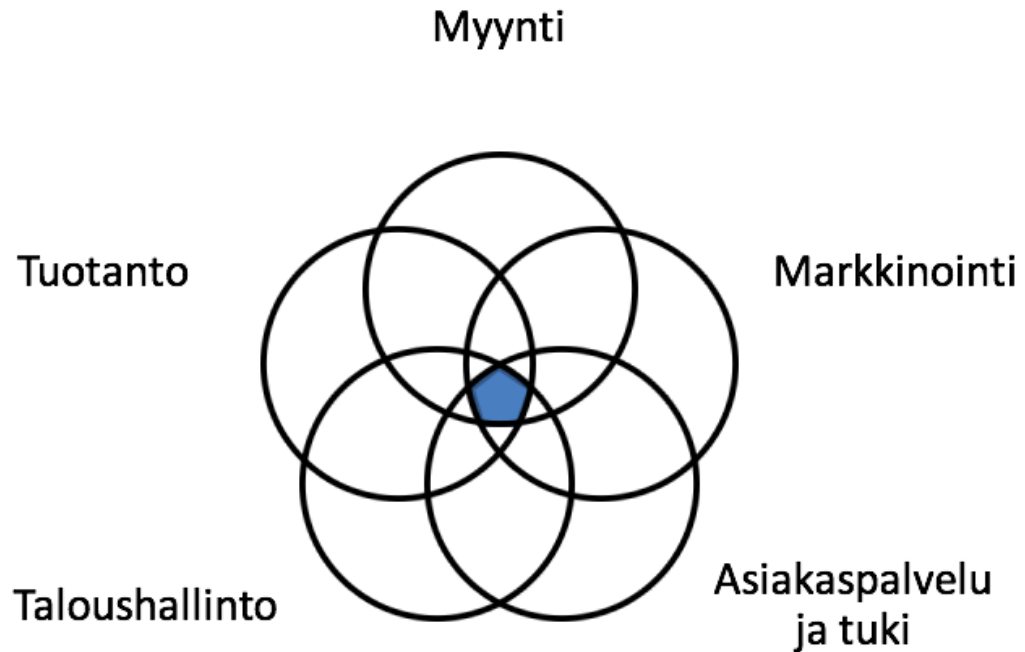
Sekundääriset tekijät liittyvät ohjelmiston ja käyttäjän välisiin suhteisiin. Käyttäjien odotuksilla on merkitystä tyytyväisyyden kanssa, aivan kuten muillakin toimialoilla. Ohjelmiston käyttöliittymää suunniteltaessa tulee huomioida, että helppokäyttöisemmäksi arvioitu ohjelmisto arvioidaan yleensä myös hyödyllisemmäksi. Helppokäyttöisyyteen voidaan vaikuttaa tutkimalla käyttäjien arvoja ja mieltymyksiä sekä kouluttamalla heitä.

4. ASIAKKUUKSIEN HALLINTA JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Asiakkuuksien johtaminen, asiakkuuksien hallinta, asiakastietojen hallinta, asiakassuhteiden hallinta...termit voivat sekoittaa lukijan helposti. Perusideana kuitenkin kaikissa on asiakassuhteiden kokonaisvaltainen ja järjestelmällinen hallinta metodologioiden, ohjelmistojen ja internetin avulla. Englannin kielellä terminä käytetään *Customer relationship management* tai *CRM*. Asiakassuhteen hallintaan vaikuttavat niin järjestelmät kuin ihmiset. Asiakassuhteen hallinnan voidaan määritellä tarkoittavan asiakkaan ja yrityksen välistä kanssakäymistä, asiakastietojen hallintaa järjestelmissä, yrityksen tarjoaman räätälöimistä ja kohdentamista tai kaikkien näiden yhdistelmää. (Xu et al. 2002, ss. 442 – 443)

Tässä tutkimuksessa asiakkuuksien hallinnalla ja johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja toimenpiteiden suunnittelua ja valvontaa, jotka tähtäävät yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen pidentämiseen ja parantamiseen, sekä yrityksen tuoton lisäämiseen. Asiakkuuksien hallinta vaikuttaa niin myyntiin ja asiakaspalveluun, kuin huolto-, tuki- ja muihin toimintoihin. (Xu et al. 2002, ss. 442 – 443) Asiakkuuksien hallinta vaikuttaa kaikkeen, mikä liittyy jollain tavalla asiakkaaseen tai asiakkaan tuotteisiin tai palveluihin.

Asiakkuuksien hallinnan voidaan ajatella olevan yrityksen visio siitä, miten heidän tulisi toimia yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Asiakkuuksien hallinta ei siis ole selkeä määritelmä, miten asioita hoidetaan vaan se on enemmän taustalla oleva ajatus. Varsinaisia toimenpiteitä ovat asiakastietojen hallinta yrityksen sisällä, työntekijöiden roolittaminen eri asiakkaiden projekteihin sekä uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen yrityksen kulttuuriin ja asiakkaisiin.



Kuva 8. CRM:n suhde yrityksen muihin ydintoimintoihin

Asiakkuuksien hallinta ei ole myöskään pelkkä järjestelmä. Järjestelmän hankinta ei riitä, mikäli sen käyttämisen taustalla ei ole oikeanlaista kulttuuria. Järjestelmästä ei ole hyötyä, jos sitä ei osata hyödyntää. Asiakkuuksien hallinta on ennen kaikkea organisatorinen visio ja asenne, eikä yksittäinen tietojärjestelmän osa. (Xu et al. 2002, ss. 446 – 447) Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on kokonaisvaltaisen näkymän muodostaminen koko asiakassuhteesta ja kaikista siihen vaikuttavista tekijöistä. Tämä edellyttää yrityksen eri toimintojen tehokasta yhteistyötä ja tiedon jakamista. (Zeng et al. 2003, s. 39)

4.1 Asiakastietojen hallinta

Asiakastietojen hallinta on asiakkuuksien hallinnan teknologisesti suuntautunein osuus. Asiakastietojen hallinnan ominaispiirteinä ja tavoitteina ovat myynnin automatisointi ja seuranta, asiakaspalvelun ja tukitoimintojen tehostaminen, kenttätyöskentelyn tukeminen sekä markkinoinnin automatisointi. (Xu et al. 2002, s. 443; Zeng et al. 2003, s. 39)

Asiakkuudenhallintajärjestelmä tai CRM-järjestelmä tallentaa nykyiset asiakas-, kauppa-, sopimus-, tuote- ja kilpailijatiedot tietokantaan. Tämä tietokanta, eli asiakastietokanta, on kaikkien niiden henkilöiden käytössä, jotka työskentelevät asiakkaiden kanssa. Henkilöstö voi tämän tietokannan avulla nähdä asiakkaiden myyntiprosessit, jäljittää toimituksen ja tilausten etenemistä ja nähdä asiakkaan yhteystiedot ja ostohistorian, eli he saavat yhden näkymän kaikkeen asiakkaaseen liittyvään tietoon. Tätä tietoa voidaan asiakastason lisäksi tarkastella alueittain, tuotteittain, henkilöittäin tai muulla yritykselle

relevantilla tasolla. Suuremmilla asiakkailla, varsinkin b2b-kontekstissa, voi olla omat hinnat, räätälöidyt tuotteet, tai tietyt yhteyshenkilöt, joiden kanssa he haluavat työskennellä tai jotka ovat heille nimettyjä. Kaikki tämä tieto tulee olla tallennettuna ja helposti tarkasteltavissa. (Xu et al. 2002, s. 443)

CRM-järjestelmä auttaa yrityksen henkilöstöä palvelemaan asiakasta paremmin erilaisissa asiakaspalvelu- tai tukitilanteissa. Asiakkaan ottaessa yhteyttä yritykseen, voi pyyntöön vastannut henkilö tarkistaa suoraan asiakkaalla olevat tuotteet ja palvelut järjestelmästä, eikä hänen tarvitse pyytää asiakasta selittämään tai kertomaan omaa ratkaisuaan. Jos hän ei pysty ratkaisemaan ongelmaa itse, voi hän siirtää ongelman toiselle asiantuntijalle ilman toisen asiantuntijan perehdyttämistä ongelman laatuun. Tämä nopeuttaa ongelmien selvittämistä, lisää asiakastytyväisyyttä ja vähentää poistumaa. (Xu et al. 2002, s. 443; Zeng et al. 2003, s. 39)

CRM-järjestelmä auttaa asiakaspalvelun lisäksi myös kenttähenkilöstöä. Asiakkaan luona olevat asiantuntijat saavat järjestelmän avulla yhteyden asiakaspalvelun erityisasiantuntijoihin ja pystyvät ratkaisemaan ongelman ohjeiden avulla. Tällöin yrityksellä ei tarvitse olla monia erityisasiantuntijoita, jotka kiertävät asiakkaiden luona ja käyttävät merkittävän osan päivästä erilaisiin siirtymiin. Erityisasiantuntija voi olla etäyhteyden päässä ja neuvoa joko asiakkaan henkilöstöä tai yrityksen asiantuntijaa, joka on sillä hetkellä asiakkaan luona. (Xu et al. 2002, ss. 443 – 444)

Markkinoinnin automatisointi tähtää lisä- ja ristiinmyyntiin. Markkinoinnin automaation avulla asiakkaalle voidaan tarjota hänen olemassa olevaan tuote- tai palvelukokonaisuuteensa sopivia tuotteita tai palveluita ja siten saada lisämyyntiä. Tällä saadaan suoran lisämyynnin lisäksi syvennettyä asiakassuhdetta, joka voi pienentää asiakkaan poistumariskiä. Kohdennettu markkinointi vähentää myös kustannuksia. Asiakkaalle on turha lähettää mainosta tuotteesta, joka hänellä jo on. Tarjoaman kohdentamisen lisäksi asiakkaan ostokäyttäytymistä voidaan seurata. Jos asiakkaalla on esimerkiksi jokin palvelu, mitä hän käyttää aina tiettyinä aikoina, voidaan hänelle lähettää kohdennettua markkinointia juuri tuohon palveluun ja ajankohtaan liittyen. (Xu et al. 2002, s. 444; Zeng et al. 2003, s. 39)

Mithas et al. (2005) tutki CRM-järjestelmän käytön vaikutuksia yrityksen asiakassuhteisiin. Tutkimuksen tuloksena todetaan, että CRM-järjestelmän avulla yritys saa enemmän tietoa asiakkaistaan ja asiakassuhteistaan. Järjestelmän avulla asiakkaiden ostokäyttäytymisen tarkkailu on tehokkaampaa ja helpommin analysoitavaa. Tämän tiedon perusteella yritys voi parantaa omia tuotteitaan ja tarjota räätälöidympiä ratkaisuja asiakkaille. Järjestelmä, joka tallentaa kaikki asiakaskohtaukset ja niiden tiedot, auttaa työntekijöitä tulevien asiakaskontaktien hoitamisessa ja ongelmien ratkaisussa. Lisäksi näiden tietojen perusteella voidaan tehdä kohdennettua markkinointia ja profiloida asiakkaita eri mieltymysten mukaan. Asiakassuhteen hallinta kokonaisuudessaan

helpottuu kaikissa suhteen vaiheissa: aloittamisessa, ylläpitämisessä ja lopettamisessa. (Mithas et al. 2005, ss. 202 – 203)

Tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä Xu et al. (2002) ja Zeng et al. (2003) tutkimusten kanssa. Nämä aiemmat tutkimukset tarkkailivat järjestelmien käyttöä yrityksen näkökulmasta, mutta Mithas et al. (2005) käsittelee lisäksi asiakasnäkökulmaa. Mithas et al. (2005) mukaan CRM-järjestelmän käyttö lisää asiakastytyväisyyttä sekä auttaa asiakasta palvelemaan itse itseään. Asiakastytyväisyys paranee, kun asiakas saa palvelua oikea-aikaisesti ja tuotteet ovat hänelle sopivampia. Jos CRM-järjestelmän tiedot ovat integroitu asiakkaan itsepalvelukanaviin, voi asiakas hoitaa ongelmatilanteita ja tilauksia myös omatoimisesti. Tehokas järjestelmä automatisoi asiakkaiden tuotteiden yhteensopivuuden analysoinnin, näyttää olemassa olevat tuotteet ja mahdollistaa asiakkaan tilausten käsittelyn mihin aikaan tahansa. (Mithas et al. 2005, s. 202)

4.2 Työntekijöiden vaihtuvuus

Asiakkaat muodostavat jonkin asteisia suhteita niiden työntekijöiden kanssa, joiden kanssa he asioivat. Asiakas kokee asioivansa toisen ihmisen kanssa, ei suoraan yrityksen kanssa. Asiakkaan ja yrityksen edustajan välinen suhde on yleensä vahvempi kuin asiakkaan ja yrityksen välinen suhde. (Czepiel 1990) Työntekijän vaihtaessa yritystä, on riskinä menettää hänen kanssaan asioineet asiakkaat. Tax & Brown (1998) tutkimuksessa todetaan, että keskimäärin 30 % asiakkaista vaihtaa palveluntarjoajaa työntekijän vaihtaessa kilpailijalle. Tämä suhde ei merkittävästi muutu edes silloin, kun työntekijällä on kilpailu- tai houkuttelukielto yrityksen asiakkaita kohtaan. Tällöin erona on se, että asiakas ei vaihda työntekijän mukana toiseen yritykseen, säilyen edelleen tietyn työntekijän asiakkaana, vaan tällöin asiakas vaihtaa sekä yritystä, että henkilöä, kuka yritystä edustaa. (Anderson & Robertson 1995, ss. 25 – 28)

Asiakkaat arvostavat sitä, että heillä on henkilökohtainen suhde tiettyyn edustajaan. Eräässä tapauksessa lääkeyrityksen edustaja kertoi, miten hän luo suhteen asiakkaisiin. Hän aloittaa heidän kanssaan, kun he ovat aloittelevia lääkäreitä, antaa heille ilmaisia näytteitä, auttaa työpaikan etsimisessä ja puhuu tuotteistaan ja kilpailijoiden tuotteista rehellisesti. Tämän ansiosta lääkärit suosittelivat häntä usein muille lääkäreille ja siten hän luo sekä uusia asiakassuhteita että pidentää jo olemassa olevia. Tämänkaltaisen toimintatapa ei kuitenkaan toimi kaikkiin, vaan osa asiakkaista arvostaa enemmän puhdasta ammattitaitoa ja kokemusta, eivätkä anna arvoa varsinaisen asiakassuhteen ulkopuolisille tekijöille. Kuitenkin myös nämä henkilöt haluavat asioida tietyn henkilön kanssa, mikäli hän on osoittanut ammattitaitonsa ja luotettavuutensa. (Bendapudi & Leone 2002, s. 85)

Työntekijän vaihtaessa kilpailijalle, aiemmin erittäin tyytyväinen asiakas ei välttämättä suoraan vaihda kilpailijan asiakkaaksi, mutta todennäköisesti suorittaa vertailua, mitä vanha edustaja tarjoaa uuden työnantajan palveluksessa. Tämä aiheuttaa potentiaalisen

riskin asiakkaan menettämiseksi (Anderson & Robertson 1995, ss. 25 – 28). Riski on sitä suurempi, mitä tärkeämmäksi asiakas kokee poistuneen työntekijän. Vaikka asiakasta ei menetettäisikään, asiakastytytyväisyys yleensä laskee. Asiakas helposti pohtii, että sujuuko heidän asiointinsa yhtä hyvin kuin ennen ja voiko hän luottaa siihen, että uusi edustaja on yhtä hyvä kuin edellinen. Yritykset, joilla oli vahva historia tietyllä alueella tai tietyn asiakkaan yrityksen kanssa, pärjäsivät työntekijän menettämisessä paremmin kuin sellaiset, joissa yrityksen ja asiakkaan välinen suhde oli hyvin henkilökohtainen. Jos edustaja on vaihtunut asiakkaan puolella jossain vaiheessa yrityksen ja asiakkaan yrityksen välistä suhdetta, säilyi asiakassuhde todennäköisemmin myös yrityksen edustajan vaihtuessa. (Bendapudi & Leone 2002, ss. 85 – 86) Asiakas ei välttämättä huolehdi asioinnin pysymisestä yhtä hyvänä tai uuden edustajan pätevyydestä, mutta työntekijän vaihtuvuus herättää huolta siitä, että uusi edustaja tarvitsee perehdyttää. Asiakas voi kokea tällaisen perehdyttämisen turhaksi ja aikaa vieväksi ja siitä syystä suhtautuu asiaan negatiivisesti. (Bendapudi & Leone 2002, s. 86)

Bendapudi & Leone (2002) tutki vaikutusten lisäksi myös niitä toimenpiteitä, joilla vaikutuksia voidaan pienentää. Ensiksi he tutkivat, miten yritykset voivat vähentää vaihtuvuuden aiheuttamia huolia asiakkaassa. Toiseksi, miten yritykset voivat säilyttää sen tiedon, mikä työntekijällä on.

Tutkimuksen tuloksena vaihtuvuutta voidaan pienentää neljällä toimintamallilla tai toimenpiteellä [Taulukko 5].

Taulukko 5. *Vaihtuvuuden seurausten minimointitoimenpiteet, mukailtu lähteestä Bendapudi & Leone (2002)*

Toimenpide	Kuvaus
Kierrätys	Kierrätetään asiakkaan kanssa työskenteleviä työntekijöitä. Huolehditaan, että mahdollisimman moni yrityksen työntekijä on asioinut asiakkaan kanssa.
Tiimit	Tehdään töitä tiimeissä, ei yksittäin. Asiakkaan kanssa asioi samanaikaisesti monia eri henkilöitä samankaltaisissa rooleissa. Tiimit voivat olla kahdesta henkilöstä useampaan.
Useat kontaktit	Sitoutetaan asiakas yrityksen moniin eri toimintoihin. Annetaan asiakkaan asioida sekä myynnin että valmistuksen, toimituksen ja muiden osastojen kanssa.
Imago	Pidetään yllä siistiä ja huoliteltua imagoa. Tähän kuuluvat hienot toimitilat, logistinen kalusto ja kaikki muu asiakkaalle näkyvä osa yrityksestä.

Kierrättämällä asiakkaan kanssa työskenteleviä työntekijöitä, asiakas tutustuu useisiin eri työntekijöihin, jotka voivat palvella asiakasta. Näin ollen yhden työntekijän poistuessa asiakas ei joudu aloittamaan suhteen rakentamista. Lisäksi työntekijöiden vaihtaminen tuo uusia ideoita projekteihin. (Bendapudi & Leone 2002, s. 91)

Tiimit voivat koostua joko monialaisista ihmisistä, joilla jokaisella on oma vastuualueensa ja erikoisosaamisensa tai samankaltaisista osaajista, jotka täydentävät toinen toisiaan. Saman erikoisalan osaajista koostuvissa tiimeissä on usein kokemukseen perustuvat junior- ja senior-roolit. (Bendapudi & Leone 2002, s. 91)

Useat kontaktit ovat tiimien laajempi muoto. Tiimit keskittyvät palvelemaan yhtä osaa asiakkaan liiketoiminnasta, kun taas useiden kontaktien käytössä on ideana palvella monia asiakkaan liiketoimintoja. Tiimit voivat esimerkiksi keskittyä vain myyntiin, kun useiden kontaktien strategiassa myynnin lisäksi hoidetaan myös kuljetus ja varastointi. Kun yritys hoitaa asiakkaan toimintoja laaja-alaisesti on asiakassuhde yleensä vahvempi ja rahallisesti merkittävämpi. Lisäksi asiakkaalla on vähemmän suhteita kilpailijoiden kanssa, mikä vaikeuttaa vaihtamista. Asiakkaan kannalta useiden kontaktien käyttö mahdollistaa sen, että vaikka asiakkaan edustaja ei suoraan osaa vastata kysymykseen tai hoitaa jotain asiaa, voi asiakas luottaa siihen, että edustaja saa työnantajaltaan ja kollegoiltaan tukea asian ratkaisemiseksi, kun osaajia on useampia. (Bendapudi & Leone 2002, ss. 91 – 92)

Imagolla on merkitystä asiakkaan luotettavuuden ja vakuuttavuuden kannalta. Erityisesti tarkkuutta ja turvallisuutta vaativilla toimialoilla hyvin hoidetut työvälineet, -tilat ja -asut luovat mielikuvaa siitä, että asiakas huolehtii työstään vähintään yhtä tarkasti. Yrityksen maine vaikuttaa asiakkaan päätöksiin erityisesti tilanteissa, joissa tarjottava tuote tai palvelu on yhtä hyvä, kuin kilpailijan tuote. (Bendapudi & Leone 2002, s. 92)

Ohjelmistoalan toimeksiantojen ollessa usein projektiluontoisia, on varsinkin taulukon 5 kolme ensimmäistä toimenpidettä tärkeitä projektin aikaisia toimenpiteitä. Näin ollen työntekijän vaihtuessa projektin aikana, ei yhteistyö asiakkaan kanssa häiriinny. Imagon vaikuttaessa luotettavuuteen ja vakuuttavuuteen, on sillä enemmän merkitystä projektin alkuvaiheessa, erityisesti hankintapäätöstä ja tarjouskilpailua tehdessä.

Bendapudi & Leone (2002) tutkimuksen toinen teema käsitteli työntekijän tiedon säilyttämistä työntekijän poistuessa. Työntekijöiden tiedon säilyttäminen pohjautuu kolmeen teemaan: organisaation kulttuuriin, työntekijöiden motivaatioon ja työntekijöiden mahdollisuuksiin. Organisaation kulttuurin tulee olla työntekijöiden tietoa arvostava ja hyödyntävä. Mikäli työntekijöillä olevaa tietoa käytetään aktiivisesti päätöksenteossa, tulee tieto jaetuksi. Tällöin myös työntekijät jakavat tietoa helpommin oma-aloitteisesti, kun heillä on tunne siitä, että heidän tietonsa voi vaikuttaa asioihin. (Bendapudi & Leone 2002, ss. 95 – 96)

Työntekijöiden motivaatio tiedon jakamiseen tulee olla suurempi kuin motivaatio tiedon panttaamiseen. Henkilöt voivat helposti pantata tietoaan siitä syystä, että he eivät menettäisi omaa erityisasemaansa tai kilpailuetuaan yrityksen sisällä. Työntekijöitä tulisi kannustaa ja palkita tiedon jakamisesta. Palkitsemisen ei tarvitse olla rahallista, vaan usein myös työntekijän huomioiminen ja kunnian antaminen riittävät. Lisäksi yrityksen

tulee sitouttaa työntekijät yritykseen siten, että yrityksen hyvinvointi on myös työntekijän edun mukaista ja työntekijä luottaa yritykseensä. (Bendapudi & Leone 2002, s. 96)

Työntekijöiden halukkuus tiedon jakamiseen ei riitä, mikäli tiedon jakamista ei ole käytännössä mahdollistettu. Työntekijöillä tulee olla selkeät ja helppokäyttöiset kanavat ja välineet tiedon jakamiseen. Kyvyttömyys tiedon jakamiseen ei saa missään tapauksessa olla esteenä. Työntekijöiden tulee olla tuttuja keskenään, jotta tietoa voidaan jakaa vapaamuotoisissa keskusteluissa. Yrityksen tulee myös antaa teknologiset edellytykset tiedon jakamiselle tarjoamalla ratkaisuja, joilla työntekijät voivat olla yhteydessä toisiinsa paikasta riippumatta. (Bendapudi & Leone 2002, s. 97)

4.3 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Deloitte (2005, Christensen Hughes & Rog 2008, s. 748 mukaan) tutkimuksen mukaan osaavien työntekijöiden rekrytoiminen ja pitäminen ovat kaksi suurinta haastetta, joita henkilöstöhallinto joutuu kohtaamaan. Lähes jokaisella yrityksellä on kohtalaista tai korkeaa pulaa työntekijöistä. Työntekijöiden pula aiheuttaa organisaatiossa rajoitteita tehokkuudessa ja tuottavuudessa, innovoinnissa, sekä tuotanto- ja asiakasvaatimusten täyttämisessä.

Rekrytoinnin kriittiset tekijät ovat kilpailukykyinen peruspalkka, työn ja muun elämän tasapaino, kehittymismahdollisuudet, kilpailukykyiset edut, haastava työ, palkan korottaminen henkilökohtaisen menestymisen mukaan, kollegat sekä organisaation maine työnantajana. Työntekijöiden pitämisen haasteet ovat samankaltaisia, mutta muutamia eroavaisuuksia löytyy. Työntekijöiden pitämisen kriittisiä tekijöitä tunnistettiin olevan muiden osaavien työntekijöiden pitäminen, uusien taitojen oppimisen mahdollistaminen, peruspalkkaus, esimiehen ymmärrys ja motivointi, tyytyväisyys muiden tekemiin päätöksiin, eläke-etuudet, ylimmän johdon toiminta yrityksen pitkäaikaisen menestymisen varmistamiseksi, palkan vertailukelpoisuus muiden työntekijöiden kanssa, riittävä päätöksenteko-oikeus ja yrityksen maine työnantajana. (Christensen Hughes & Rog 2008, ss. 748 – 749) Työntekijöiden pitämisen kannalta esimiehen ja organisaation rooli korostuu, palkkauksen ja kehittymismahdollisuuksien ollessa merkittäviä tekijöitä molemmissa tapauksissa.

Batt (2002) tutki henkilöstöstrategian vaikutusta organisaation menestykseen. Organisaatiot, jotka osallistavat työntekijöitä enemmän, antaen heille valtaa päätöksenteossa, motivoivat sekä kouluttavat heitä, menestyvät paremmin. Nämä organisaatiot käyttävät enemmän aikaa ja resursseja työntekijöiden rekrytointiin, jolloin rekrytointiprosessit ovat pidempiä ja työntekijöille annettavat vaatimukset korkeampia. Tällöin myös työntekijöille maksettava palkka on yleensä korkeampi. Tämä toiminta auttaa yritystä kasvattamaan niin sanottua yrityskohtaista inhimillistä pääomaa. (Batt 2002, ss. 587 – 588)

Yrityskohtainen inhimillinen pääoma tarkoittaa työntekijöiden tuntemusta yrityksen tuotteista, palveluista, asiakkaista ja toimintatavoista. Tämä pääoma on tärkeää varsinkin asiakkaiden kanssa kontaktissa ollessa, sillä nämä työntekijät muovaavat asiakkaan ostokäyttäytymistä ja hallinnoivat yrityksen ja asiakkaiden välistä rajapintaa. Jotta työntekijä saa asiakkaan ostamaan tuotetta, tulee hänen tuntea tuotteen ominaisuudet, myyntiargumentit, hintatiedot, kampanjat ja tuotetta koskeva lainsäädäntö. Samoin heidän tulee tuntea yrityksen prosessit, kuten tuotteen toimitusprosessin myynnistä tuotteen saapumiseen asiakkaalle sekä mahdolliset takuunajan toimenpiteet (Batt 2002, ss. 588 – 589)

Bendabudi & Leone (2002) esittävät perehdyttämisen olevan keino inhimillisen pääoman säilyttämiseen yrityksessä. Kun uudet työntekijät seuraavat vanhojen työntekijöiden toimintaa, oppivat he tärkeitä ja strategisia tietoja esimerkiksi asiakkaiden mieltymyksistä. Yritysten on tärkeä käyttää siirtymäaikoja työntekijöiden vaihtuessa. Siirtymäajalla tarkoitetaan aikaa, jolloin sekä vanha että uusi työntekijä työskentelevät samassa työtehtävässä rinnakkain. Kuten aiemmin luvussa 4.2 todettiin, tiimien käyttö vähentää myös asiakkaiden vaihtuvuutta. Ottamalla uuden työntekijän vanhan rinnalle, saadaan myös totutettua asiakas uuteen työntekijään. (Bendapudi & Leone 2002, s. 91 & 97)

Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii paljon sekä työntekijältä että yritykseltä. Työntekijän tulee olla nopea oppimaan ja sisäistämään oppimansa. Toisaalta organisaation tulee mahdollistaa oppiminen sekä tarjota työntekijälle mahdollisuus saada tukea myös myöhemmin. Työntekijällä tulee olla kontaktia muihin työntekijöihin myös varsinaisen perehdytysvaiheen ulkopuolella. Työntekijän sitoutuessa työnantajaan, työnantaja palkitsee työntekijän panostamalla koulutukseen, työpaikan varmuuteen, korkeampaan palkkaukseen sekä parempaan suoritukseen ohjaamiseen. Nämä panostukset osaltaan sitouttavat työntekijää entisestään. Työpaikan varmuuden ansiosta työntekijä uskaltaa ehdottaa tehokkuutta parantavia toimenpiteitä ilman työpaikan menettämisen pelkoa. Tämän teorian mukaan korkeampi palkkaus ja suurempi itsenäisyys takaa sen, että työntekijä ei vaihda työnantajaa huonomman työpaikan pelossa. Työntekijöiden valvonta, kuten kellokorttien käyttäminen tai työajan seuranta voivat aiheuttaa epämukavuuden tunnetta, mikä heijastuu työntekijöiden käyttäytymiseen asiakkaita kohtaan (Batt 2002, ss. 588 – 589)

4.4 Asiakkuudenhoitomallin käyttäminen

Asiakkuudenhoitomalli tarkoittaa yrityksen vakiintunutta toimintatapaa tai strategiaa asiakkuuden johtamiseen. Jos verrataan asiakkuudenhoitomallia asiakkuuksien johtamiseen, niin asiakkuuksien johtaminen on eräänlainen visio siitä, miten yritys hoitaa asiakassuhteitaan, kun taas asiakkuudenhoitomalli on täsmällisempi strategia yksittäisten asiakassuhteiden hallintaan.

Edellisessä luvussa esiteltiin asiakkuuksien johtamiseen vaikuttavia tekijöitä yleisesti. Tässä luvussa tutkitaan, mitä yrityksen tulee huomioida, kun se haluaa ottaa käyttöön strategisen asiakkuudenhoidomallin asiakkuuksien johtamiseen.

Asiakkuudenhoidomallin käyttöönotto voi mennä organisaatiossa joko alhaalta ylöspäin tai ylhäältä alaspäin. Alhaalta ylöspäin mennessä asiakkuudenhoidomallin käyttöönotto tarkoittaa yleensä jonkin tietoteknisen ratkaisun käyttöönottoa, jolla hoidetaan tietyn organisaation osan toimintaa. Päätöksen takana on usein jonkin tietyn organisaation esimies, joka ei kuulu organisaation johtoon. Tällöin asiakkuudenhoidomalli on käytännössä asiakastietojen hallintaa [Luku 4.1]. Ylhäältä alaspäin mentäessä asiakkuudenhoidomalli sitouttaa organisaation eri osat yhteisen tavoitteen taakse, jolloin asiakkuudenhoidomallista tulee strateginen keino erottautua kilpailijoista ja ohjata yrityksen toimintaa. Tällöin asiakkuudenhoidomallin käyttäminen edelleen alkaa usein jostain yksittäisestä organisaation osasta, kuten myynnistä ja sen automatisoinnista, mutta päätöksen takana on yrityksen ylin johto. (Bohling et al. 2006, ss. 186–187)

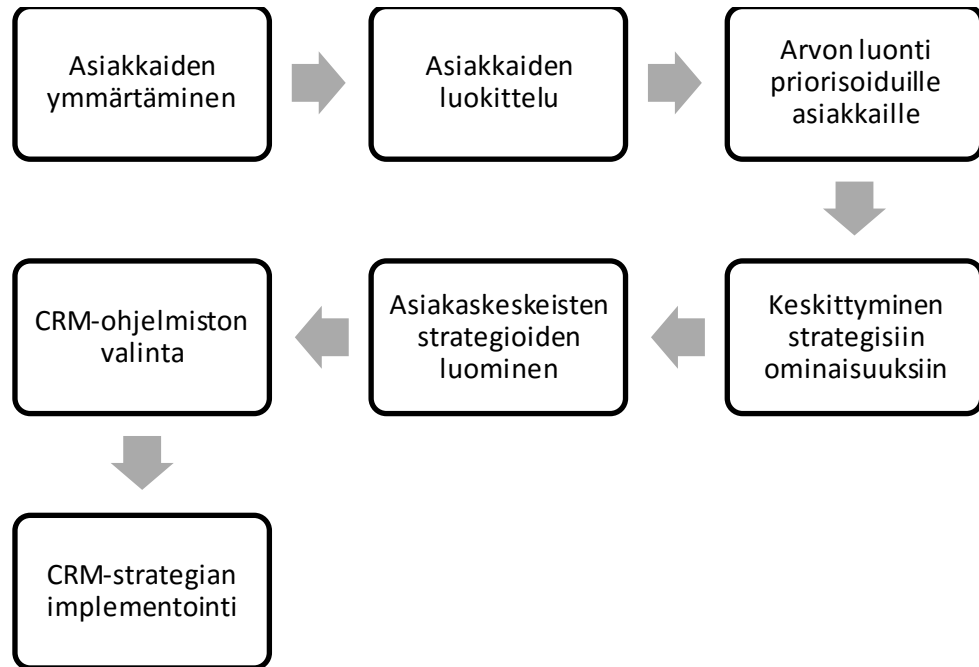
Yrityksen ylimmän johdon päättäessä asiakkuudenhoidomallin käyttöönotosta, yhdistetään hoidomalli suuremmalla todennäköisyydellä muihin yrityksen strategioihin, kuten esimerkiksi markkinointistrategiaan. Tällöin asiakkuudenhoidomalli ei enää ole pelkkää asiakastietojen hallintaa, vaan kokonaisvaltainen ratkaisu asiakkaiden palvelemiseen. (Bohling et al. 2006, s. 187)

Asiakkuudenhoidomallin käyttöönotossa on monia vaiheita ja ongelmakohtia. IBM teki kyselytutkimuksen 101:lle Yhdysvaltalaiselle yrityksen johtajalle ja selvitti asiakkuudenhoidomallin käyttöönoton tavoitteita ja haasteita. Kaksi selvästi tärkeintä tavoitetta olivat vaikuttaminen asiakkaaseen, eli tyytyväisyyteen ja vaihtuvuuteen, sekä tuottojen kasvu. Suurimpina haasteina johtajat pitivät muutosjohtamista, organisaation muokkaamista ja ohjaamista sekä prosessien muuttamista. (Bohling et al. 2006, ss. 188–190) Nämä kolme haastetta liittyvät kaikki erilaisten muutosten hallintaa ja muutosvastarintaan.

Asiakkuudenhoidomallin käyttöönotto vaatii työntekijöiltä muutoksia, jotka voivat joissain tapauksissa olla erittäin suuria. Esimerkiksi henkilö, joka on aiemmin vastannut yksittäisen tuotteen markkinoinnista ja brändistä vastaakin nykyään kaikista niistä tuotteista, jotka ovat tietyn asiakkaan kannalta tärkeitä. Perinteinen suhtautuminen markkinointiin on ollut tuotokeskeistä, jolloin tietyt työntekijät hoitavat vain yhteen tai muutamaan tuotteeseen liittyvää markkinointia ja ovat pahimmillaan täysin tietämättömiä muiden saman yrityksen tuotteiden markkinoinnista. Asiakkaalle yritys näyttäytyy kuitenkin ensisijaisesti kokonaisena organisaationa eikä yksittäisten tuotteiden kautta, jolloin asiakkaan voi olla vaikea ymmärtää, että eri henkilöt hoitavat eri tuotteita. Asiakkuudenhoidomallin käyttöönotossa suhtautuminen markkinointiin vaihtuu siis tuotokeskeisestä markkinoinnista asiakaskeskeiseen markkinointiin. Tämä vaatii

työntekijöiltä osaamisen kasvattamista ja erilaista ajattelutapaa. (Kumar et al. 2004, ss.69–70)

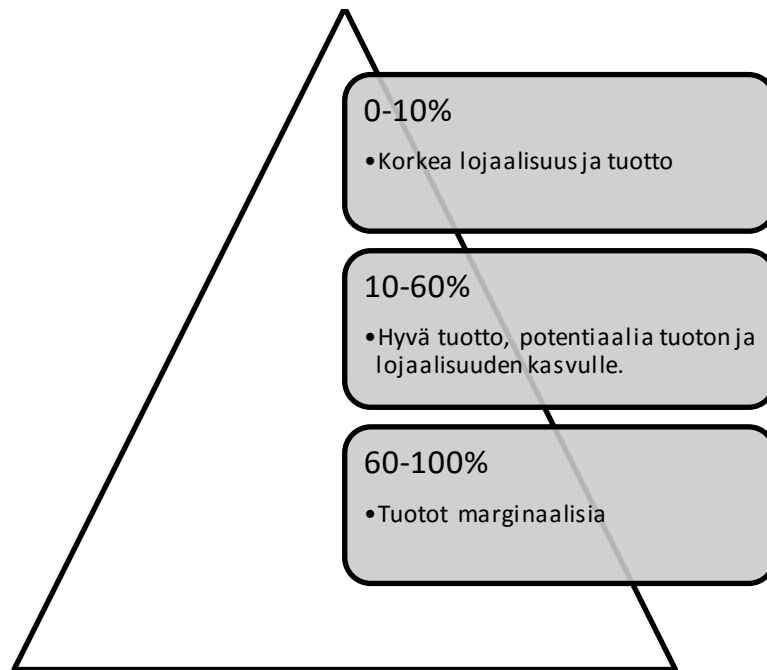
Asiakkuudenhoitomallin käyttöönotto voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen [Kuva 9].



Kuva 9. Asiakkuudenhoitomallin käyttöönoton vaiheet, mukailtu lähteestä Thakur et al. (2006)

Käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa varmistetaan, että asiakkaat ovat ensisijainen fokus. Asiakkuudenhoitomalli tulee muodostaa asiakkaiden ympärille, ei tuotteiden tai palveluiden. Tähän perustuu aiemmin mainittu asiakkuudenhoitomallin yhdistäminen muihin yrityksen strategioihin. (Thakur et al. 2006, s. 149)

Toisessa vaiheessa asiakkaat luokitellaan heidän potentiaalisen tärkeytensä mukaan. Usein käytetty luokittelu on potentiaalinen elinkaariarvo (potential lifetime value). Yritykselle on hyödyllisempää keskittyä niihin asiakkaisiin, jotka ovat yritykselle tuottoisampia ja joilla on suurempi potentiaali sitoutua yrityksen asiakkaaksi myös tulevaisuudessa. Toinen mahdollinen luokittelu on jako transaktio- ja suhdeasiakkaisiin. Transaktioasiakkaat ovat niitä, joiden asiointi perustuu yksittäisten asioiden hoitamiseen. He ovat usein alttiimpia palveluntarjoajan vaihtamiselle, jolloin heidän arvonsa on matalampi. Suhdeasiakkaat vastoin ovat niitä, joiden asiointi perustuu asiakassuhteen luomiselle. He ovat lojaaleja eivätkä vaihda palveluntarjoajaa helposti. Näin ollen he ovat yritykselle tuottoisampia asiakkaita. Yhdistämällä nämä kaksi erilaista luokittelua, voidaan muodostaa kolmivaiheinen jaottelu [Kuva 10]. (Thakur et al. 2006, s. 150)



Kuva 10. Asiakkaiden luokittelu (Newell 2001, Thakur et al. 2006 mukaan)

Asiakkuudenhoitomallin tulee keskittyä kahteen ylimpään asiakassuhteen jaottelun kohtaan. Ylin ryhmä koostuu tärkeimmistä avainasiakkaista, jotka ovat yrityksen kannalta välttämättömiä. He ovat niitä, jotka ovat keskittäneet kaiken asiointinsa yritykseen, eivät ole alttiita vaihtamaan palveluntarjoajaa. Toinen ryhmä koostuu niistä, jotka ovat tuottoisia jo nyt ja joilla on potentiaalia päästä ylimpään ryhmään tulevaisuudessa. Heillä saattaa olla myös kilpailijoiden palveluita käytössään. Alin ryhmä on yrityksen kannalta kaikkein epäoleellisin. Heiltä saadut tuotot ovat pieniä. Heillä saattaa olla potentiaalia nousta asteikolla ylöspäin, mutta resurssien kohdistaminen tämän saavuttamiseksi ei ole järkevää, vaan usein nämä resurssit kannattaa kohdistaa suoraan ylemmän tason asiakkaisiin. Joissain tapauksissa yrityksen kannalta voi olla jopa järkevintä yrittää hankkiutua näistä asiakkaista eroon. (Thakur et al. 2006, s. 150)

Kolmannessa vaiheessa pyritään luomaan arvoa valituille asiakasryhmille. Arvon määrittää asiakas itse, mutta yritys voi vaikuttaa asiakaskokemukseen [Luvut 2 ja 3]. Arvon muodostumista ja asiakastytyvääisyyttä kannattaa mitata jokaisessa yhteistyön vaiheessa ja jokaisella asiakasryhmällä. (Thakur et al. 2006, s. 151)

Neljännessä vaiheessa yrityksen tulee selvittää omat strategiset ominaisuutensa ja kykynsä. Tässä vaiheessa yrityksen tulee selvittää, mihin yritys tällä hetkellä pystyy ja mitä se haluaa tehdä tulevaisuudessa. Asiakkuudenhoitomallin tulee perustua yrityksen ominaisuuksiin ja kykyihin, jolloin siinä pitää huomioida myös yrityksen toiminnan rajoitteet. Tässä tulee käydä läpi niin yrityksen tuotteet, teknologiat, ihmiset kuin tietämys. (Thakur et al. 2006, s. 151)

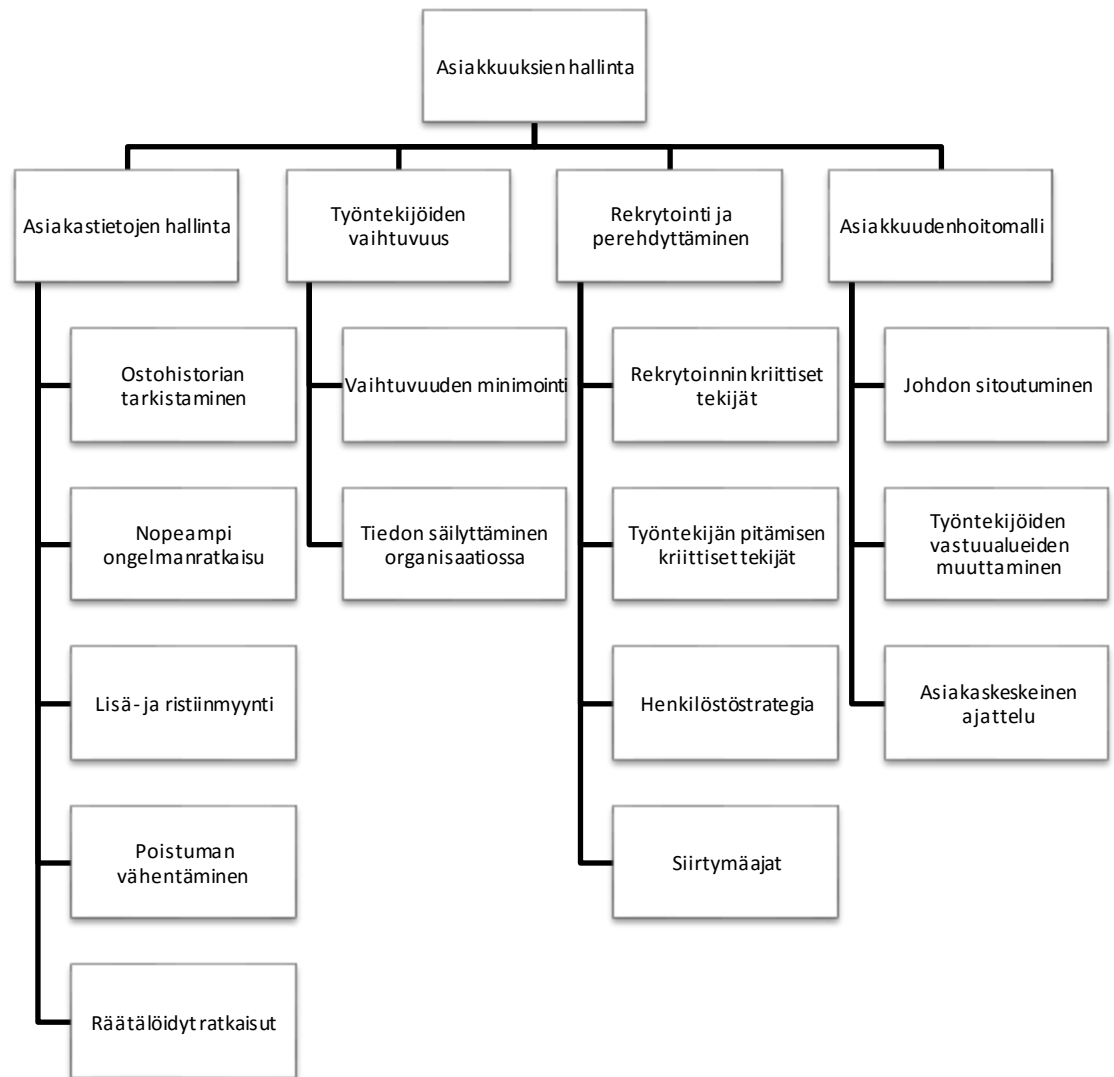
Viidennessä vaiheessa luodaan asiakaskeskeinen strategia. Yrityksen tulee sitouttaa toisessa vaiheessa määritellyt tärkeimmät asiakasryhmät. Näin ollen yrityksen on hyvä ajatella strategian muodostamista näiden asiakkaiden kautta, eli mitä nämä asiakkaat arvostavat. Tästä tulee löytää asioita, jotka hyödyttävät molempia osapuolia, eikä niitä, jotka ovat vain yrityksen kannalta hyödyllisiä. Näin toimimalla saadaan selville mitä asiakkaat tällä hetkellä haluavat, mutta myös mitä he tulevaisuudessa mahdollisesti haluavat. Tärkeintä on kuunnella asiakasta, eikä yrittää saada asiakasta kuuntelemaan yritystä. (Thakur et al. 2006, s. 151)

Kuudennessa vaiheessa valitaan CRM-ohjelmisto. Aiemmin esiteltiin asiakkuudenhoitomallin alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin lähtöisyys. Näin ollen, jos asiakkuudenhoitomalli lähtee liikkeelle alhaalta ylöspäin, jää yritykseltä käymättä läpi viisi ensimmäistä vaihetta käyttöönotossa. Ohjelmiston valinnan tulee perustua yrityksen nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja infrastruktuuriin. Valintaa ei tule tehdä pelkästään hinnan perusteella, sillä kyseessä on ennen kaikkea lisäarvoa tuova investointi. Näin ollen halvempi järjestelmä voi tuoda vähemmän lisäarvoa ja tuloja, jolloin investoinnin kannattavuus laskee. (Thakur et al. 2006, ss. 151–152)

Seitsemännessä, eli viimeisessä vaiheessa implementoidaan CRM-strategia. Menestyksekkäs implementointi vaatii osaavat ihmiset, hyvin suunnitellut prosessit ja toimivan teknologian. Vastuussa olevien henkilöiden tulee osata toimia niin asiakkaiden kuin teknologian kanssa. Prosessien tulee olla tarkoin määritellyt; juuri yrityksen tärkeimpien asiakasryhmien mukaisesti. Teknologian vaatimusten tulee olla selkeät, jotta teknologia mahdollistaa asiakkuudenhoitomallin käyttämisen myös tulevaisuudessa. (Thakur et al. 2006, s. 152)

4.5 Yhteenveto asiakkuudenhallinnasta ja sen tekijöistä

Asiakkuuksien hallinta ei ole pelkkää asiakastietojen hallintaa tai uuden järjestelmän käyttämistä. Asiakkuuksien hallinta on kaikki ne toimenpiteet, jotka tähtäävät yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen pidentämiseen ja parantamiseen. Asiakkuuksien hallinta ohjaa yrityksen kokonaisvaltaista toimintaa ja koko yrityksen tulee olla sitoutunut sen noudattamiseen. Asiakkuuksien hallinta lähtee yrityksen strategioiden määrittelyistä, jolloin yrityksen korkeimman johdon tulee olla sitoutunut asiakkuuksien hallinnan käyttöönottoon. Kuvassa Kuva 11 on tiivistetty tämän tutkimuksen tärkeimmät asiakkuuksien hallinnan tekijät.



Kuva 11. Asiakkuuksien hallinta

Asiakastietojen hallinta on yksi merkittävä osa asiakkuuksien hallintaa. Yrityksillä on suuri määrä asiakkaisiin liittyvää tietoa. Asiakkuudenhallintajärjestelmä auttaa hallinnoimaan näitä tietoja ja käyttämään niitä asiakassuhteen parantamiseksi. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla asiakasta voidaan palvella nopeammin, laadukkaammin, hänelle voidaan tarjota muita yrityksen tuotteita, tai tehdä automatisoitua markkinointia.

Työntekijöiden vaihtuvuudella on merkitystä asiakassuhteiden yhtenäisen etenemisen kannalta. Mikäli projektin avainhenkilö vaihtuu, voi projektin toimintaan tulla katkos. Tällaiset asiakkaasta riippumattomat katkokset aiheuttavat tyytymättömyyttä. Työntekijän vaihtuessa asiakas tuntee joutuvansa tekemään turhaa työtä perehdyttäessään uutta työntekijää projektiin.

Yrityksen tulee tunnistaa omat rekrytoinnin kriittiset tekijät sekä työntekijöiden pitämisen kriittiset tekijät. Rekrytoinnissa korostuu yrityksen imago sekä taloudelliset tekijät, kun taas työntekijöiden pitämisen kannalta esimiehen rooli korostuu.

Yrityksen ottaessa asiakkuudenhoitomallia käyttöön, tulee malli sitouttaa yrityksen strategioihin. Asiakkuudenhoitomalli vaatii ajattelutavan muuttamisen asiakaskeskeiseksi, jolloin työntekijät hoitavat kaikki asiakkaaseen liittyvät asiat, eivätkä vain oman kapean toimialueensa asioita. Käyttönotossa on monta vaihetta ja se tulee tehdä huolellisesti, jotta mallista saadaan kaikki hyöty.

5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tutkimuksen aineisto oli valmiiksi kerätty osana suurempaa yliopiston tutkimusta. Aineisto koostuu haastatteluista, haastattelujen yhteydessä täytetyistä filismittareista ja Twitter-analyysistä. Kysely oli osa haastattelutilaisuutta, jolloin yhdeltä haasteltavalta on sekä haastattelu että kysely, muutamaa poikkeusta lukuunottamatta. Haastateltavat olivat yrityksen asiakkaiden edustajia, jotka ovat olleet jollain tavalla mukana yritysten välisissä projekteissa.

Twitter-analyysi on kerätty tiettyjen hashtagien perusteella asiakastapahtumista. Asiakastapahtumia varten on sovittu tietyt hashtagit, joita osallistujia on neuvottu käyttämään. Osallistuneiden joukossa on asiakkaiden edustajia, potentiaalisten asiakkaiden edustajia ja muita henkilöitä.

5.1 Haastattelut

Haastatteluja tehtiin yhteensä 13 kappaletta. Haastattelut suoritettiin lokakuun 2015 ja helmikuun 2016 välisenä aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointi tapahtui ulkopuolisen palveluntarjoaman toimesta. Haastateltavat edustavat suuria organisaatioita, pääasiassa julkiselta sektorilta. Liikevaihto organisaatioilla on yli 500 000 €/vuosi.

HAASTATTELUN RUNKO:

1. Taustatiedot
 - a. Mikä on toimenkuvasi ja millä tavoin se liittyy yritykseen?
2. Yhteistyö yrityksen kanssa
 - a. Millaisia palveluja olette hankkineet yritykseltä?
 - i. Yksittäinen projekti / jatkuva yhteistyö
 - ii. Missä ominaisuudessa toimit tässä yhteistyössä?
 - b. Mikä asia nousee päällimmäisenä mieleen yrityksestä?
 - c. Miten hyvin tunnet yrityksen palvelutarjonnan?
 - d. Käytättekö muita järjestelmätoimittajia – jos kyllä, mikä on yrityksen osuus
 - i. Muut mahd. toimittajat, mitä, paljonko
3. Yrityksen toiminnan arviointi yhteistyöprosessin eri vaiheissa
 - a. Pyydetään arvioimaan jotain yksittäistä projektia, mikäli mahdollista
 - b. Merkitään aikajanelle jokaisessa vaiheessa keskeiset tapahtumat (kontaktipisteet)
 - c. Merkitään aikajanelle joko vaihe vaiheelta tai haastattelun loppuosassa
 - i. mielihyvä (käytetään sanaa yleinen fiilis, positiivinen / negatiivinen)
 - ii. virittyneisyys (innostuneisuus, energisyyden tunne – saadaan jotain aikaiseksi)

- iii. hallinta (tunne, että pystyi vaikuttamaan tapahtumiin – jos ei, aiheuttaa turhautumista)

4. Tarpeen tunnistaminen

- a. Miten tietojärjestelmätarve tuli / tulee esille teidän organisaatiossanne?
- b. Miten se etenee hankintaprosessiin, ketkä osallistuvat?
- c. Miten tarkasti tarve yksilöidään ennen ostopäätöstä, tehdäänkö suunnittelussa ja hankinnassa pidempiaikaisia linjauksia?
- d. Millaisia haasteita / ongelmia katsot olevan tarpeen tunnistamisessa ja hankinnan suunnittelussa? (Mikä on tärkeää?)

5. Hankinta

- a. Mistä haette tietoa vaihtoehtoisista järjestelmätoimittajista?
- b. Onko teillä mielestänne tarpeeksi tietoa eri toimittajista / vaihtoehtoista?
- c. Mitkä kriteerit vaikuttavat eniten toimittajan valintaan?
- d. Miten vertaillette eri toimittajien tekemiä tarjouksia?
- e. Miten lopullinen hankintapäätös tehdään?
- f. Miten arvioit yrityksen kykyä
 - i. ymmärtää asiakkaan tarpeet
 - ii. tarjota oikeaa ratkaisua tarpeisiinne

6. Toteutus

- a. Ketä organisaatiostanne on mukana toteutusvaiheessa?
- b. Miten yhteydenpito toimittajan kanssa hoidetaan?
- c. Jos ei tule esille: Miten yritys tiedottaa muutoksista ja ongelmatilanteista toteutusvaiheen aikana? Pitävätkö aikataulut? Onko yrityksen työntekijöitä helppo tavoittaa?
- d. Millaisia ongelmia olette kohdanneet toteutusvaiheessa – yleisesti – ja erityisesti yrityksen kanssa? Mikä on tärkeää?

7. Hyödyntäminen / käyttö

- a. Miten arvioit tietojärjestelmähankinnan todellista arvoa / hyötyä - etenkin pitkällä tähtäimellä?
- b. Onko mittareita, joilla saadaan numeerisia tuloksia?

8. Jos ei ole käsitelty edellisissä kysymyksissä: miten arvioit työskentelyilmapiiriä yrityksen kanssa asiakassuhteen eri vaiheissa? Merkitään graafiin mielihyvä, virittyneisyys, hallinta

9. Miten yritys voisi kehittää palveluitaan / toimintaansa?

- a. Millaisia tulevaisuuden tarpeita teillä on, joissa yritys voisi toimia yhteistyökumppanina?

Litteroinneista analysoitiin esiintyneet tunnetilat, haastateltavien mainitsevat negatiiviset ja positiiviset kokemukset, Goforen rooli projektissa, haastateltavan tuntemus Goforen tarjonnasta sekä mahdolliset kehitysideat.

Haastatteluissa esiintyneet tunnetilat koottiin tunneympyrän mukaan sektoreittain. Tulokset löytyvät luvusta 6.1 kuvasta 14.

5.2 Fiilismittari

Haastatteluissa käytettiin lisäksi fiilismittaria, joka luotiin PAD-viitekehyksen pohjalta [Kuva 3]. PAD-viitekehysessä mitataan henkilön mielihyvän (Pleasure), virittyneisyyden (Arousal) ja hallinnan (Dominance) tunnetiloja erilaisten tunteita kuvaavien sanojen avulla.

Mittarissa [Kuva 12] pyydettiin vastaajaa määrittelemään oma tunnetilansa asteikolla -5 - +5, -5 ollessa äärimmäinen negatiivinen mielentila ja +5 ollessa äärimmäinen positiivinen mielentila. Mittarissa kysyttiin mielentilaa, tai fiilistä, projektin neljässä eri vaiheessa; tarpeen tunnistaminen, hankinta, toteutus ja käyttöönotto. Mielihyvän tunne merkittiin punaisella, hallinnan tunne sinisellä ja virittyneisyyden tunne vihreällä värillä.

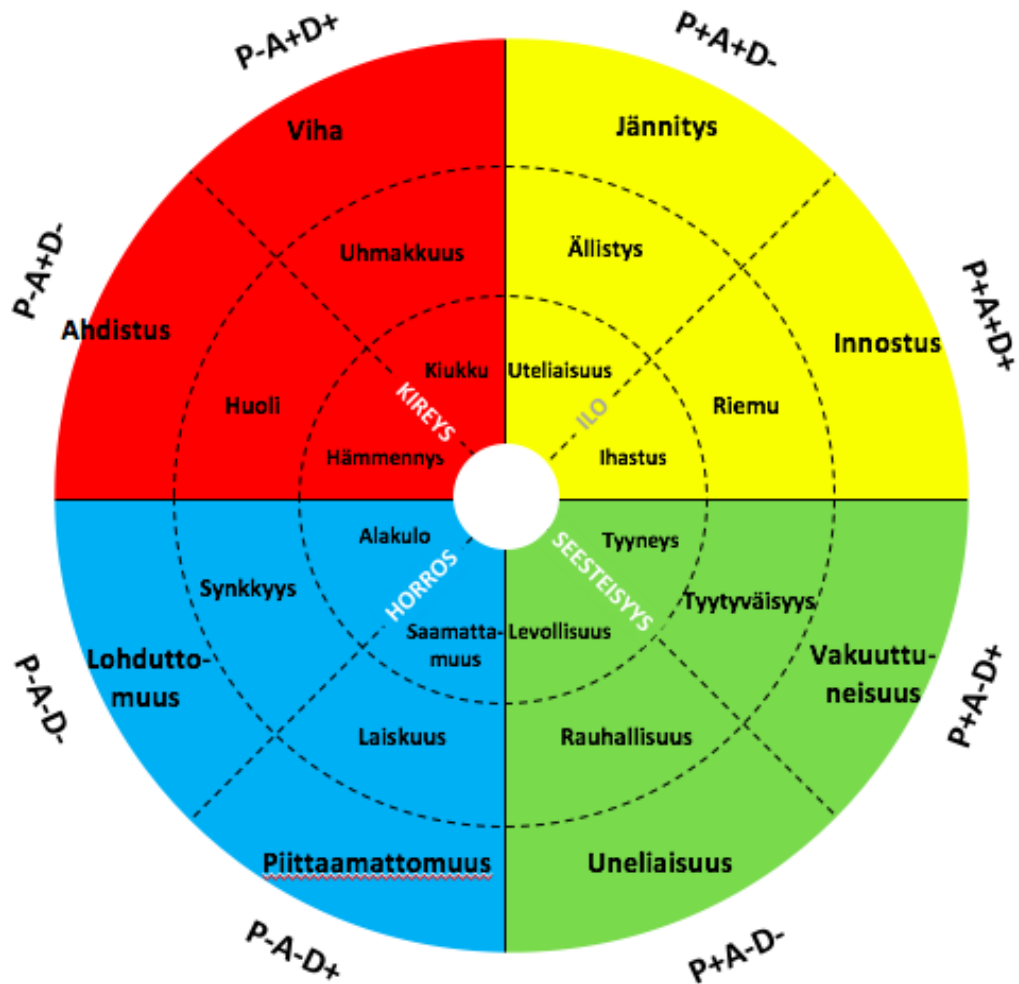
Vaiheet		Tarpeen tunnistaminen	Hankinta	Toteutus	Käyttöönotto / Käyttö
5					
4					
3					
2					
1					
0					
-1					
-2					
-3					
-4					
-5					

Kuva 12. Fiilismittari, täyttämätön

Fiilismittarin yhdessä vaiheessa voi olla useampi merkintä, mikäli tunnetilan vaihtelu on ollut selkeää tietyn vaiheen sisällä. Erityisesti toteutusvaihe on haastattelujen mukaan ollut erittäin pitkä ja tunnetila on vaihdellut joillain henkilöille toteutuksen eri vaiheissa paljon. Täytetyt fiilismittarit löytyvät työn liitteestä 1.

5.3 Twitter-analyysi

Twitter-analyysissä analysoitiin henkilöiden lähettämiä twiittejä PAD-viitekehyksen avulla. Twiitit jaoteltiin ensiksi negatiivisiin, positiivisiin ja neutraaleihin. Tämän jälkeen positiiviset ja negatiiviset analysoitiin tarkemmin PAD-viitekehyksen pohjalta luodulla tunneympyrällä [Kuva 13].



Kuva 13. Tunneympyrä, mukailtu lähteestä Jussila et al. (2016).

Twiiitit jaoteltiin apusanojen mukaan ilon, seesteisyyden, horroksen ja kireyden tunnetiloihin. Twiittien perään kirjoitettiin jokin ympyrän apusanoista, joka kuvaa twiitin tunnetilaa. Mitä ulompana ympyrää valittu sana on, sitä voimakkaampi on tunnetila.

Taulukko 6. Esimerkkejä analysoiduista twiiteistä

Twiiiti	Positiivinen, negatiivinen, neutraali	Tunnetila
Gofore keräsi #vuodentyöntantaja - kilpailuun eniten ilmiantoja hyvästä työntantajuudesta- ja työntekijäthän eivät voi olla väärässä? #gofore	Positiivinen	Tyytyväisyys
@GoforeOy:n jengille onnittelut, hieno saavutus!	Positiivinen	Riemu

Analyysissa huomioitiin kaikki twiitit, huolimatta niiden selkeästä epärelevanttisuudesta.

”Peugeot, tuo pippurimyllyjen Ferrari!” –Epärelevantti twiitti

”Taisin aloittaa työt just oikeassa paikassa!” –Relevantti twiitti

Epärelevanttien twiittien lukumäärän todettiin olevan niin pieni verrattuna twiittien kokonaismäärään, joten niiden poistaminen ei ollut välttämätöntä. Näin ollen aineisto saatiin pysymään ehyenä. Sen sijaan uudelleentwiittaukset poistettiin analyysista.

Twiiitit analysoitiin kolmen eri henkilön toimesta. Henkilöiden arvioiden luotettavuutta tutkittiin Krippendorff’s alpha -menetelmällä. Tämän tarkoituksena oli selvittää, onko ihmisen tekemä tunnetilojen arviointi luotettavaa vai onko arvioissa suuria eroja eri henkilöiden välillä. (Krippendorff 2007) Krippendorff’s alpha -menetelmässä lasketaan tunnusluku välille 0 – 1, jossa 0 tarkoittaa satunnaisuutta ja 1 täydellistä luotettavuutta. Alpha voi saada myös negatiivisen arvon, jos arviot ovat järjestelmällisesti erilaisia ja ylittävät sattuman mahdollisuuden. Tällöin vastaajat ovat tahallisesti eri mieltä.

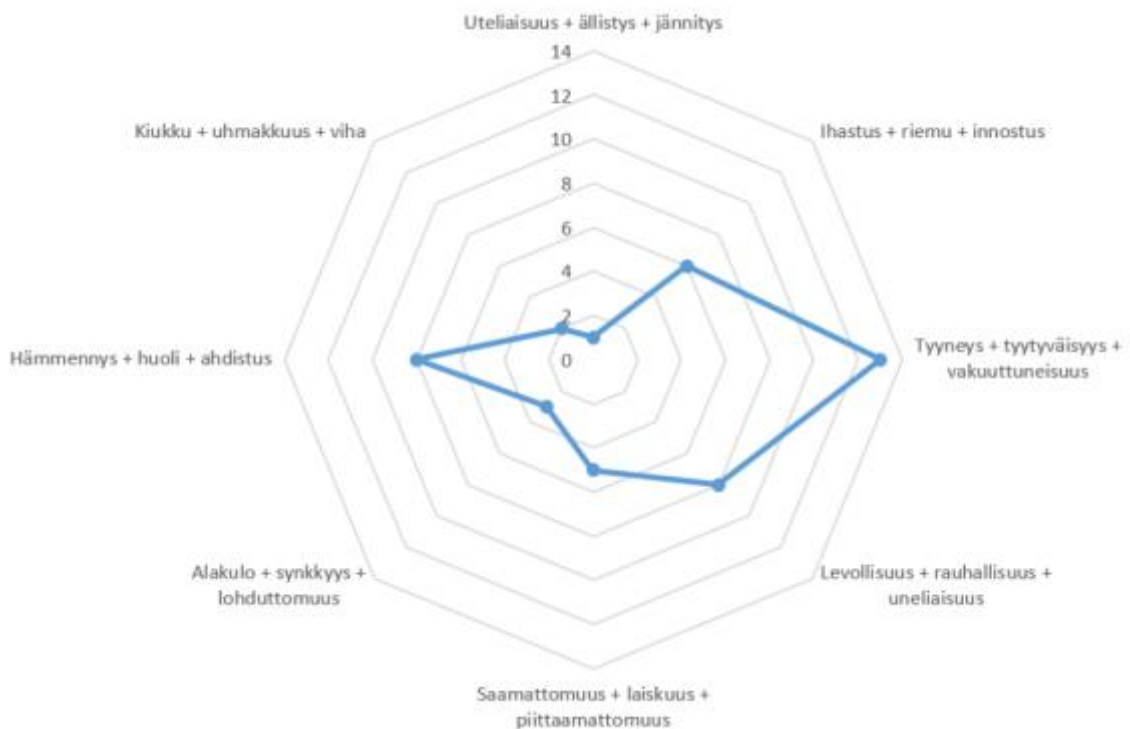
Krippendorff’s alphan kerroin laskettiin viidellä eri tasolla. Ensiksi tutkittiin vertailuja negatiivinen-neutraali-positiivinen -jaottelun mukaan, seuraavaksi tunneympyrän neljänneksittäin, sektoreittain ja lopulta yksittäisten tunnetilojen mukaan. Viides analyysi tarkasteli tunnetilan voimakkuuden arviointia. Saadut tulokset on esitetty luvussa 6.3 taulukossa 8. Laskennassa käytettiin SAS-ohjelmiston opiskelijalisenssiä.

6. TULOKSET

Tässä luvussa esitellään aineistosta saadut tulokset. Tämä luku on jaettu alalukuihin eri aineistojen mukaan.

6.1 Haastattelut

Haastatteluista tehty tunnetila-analyysi [Liite 2] osoitti, että useimmin Goforeen yhdistettävä tunne on tyytyväisyys. Toiseksi eniten haastatteluista välittyi vakuuttuneisuuden, rauhallisuuden ja huolen tunnetiloja. Tyytyväisyyden ja vakuuttuneisuuden kuullessa samaan ryhmittelyyn PAD-viitekehyksessä, P+A-D+ on haastatteluiden perusteella vahvin Goforeen yhdistettävä tunnetilojen ryhmä. Tyytyväisyys ja vakuuttuneisuus nousivat esille puhuttaessa Goforen työn tuloksista ja osaamistasosta.



Kuva 14. Haastatteluissa esiintyneet tunnetilat ryhmiteltyinä

Haastateltavien mukaan Gofore on osaava ja joustava yritys. Goforen työn tulokset ovat laadultaan hyviä sekä syntyvät nopeasti. Haastateltavat puhuivat projektien myöhästymisistä, mutta myöhästymisten syinä ei muutamaa tapausta lukuun ottamatta ollut Goforen toiminta. Näissä muutamassa poikkeuksessa myöhästymisen johtui sekä tilaajasta että Goforesta. Goforen henkilökuntaa kuvailtiin osaavaksi ja joustavaksi.

Haastateltavien mukaan työpäivien pituus saattoi projektien tietyissä vaiheissa hieman venyä, mutta tämä ei kuitenkaan aiheuttanut Goforen työntekijöissä negatiivista ilmapiiriä, vaan he hoitivat oman osuutensa kunnialla ja tarpeen tullen tekivät normaalia pidempiä työpäiviä.

”Minkä tahansa pyynnön tekee, yleensä Gofore pystyy sen toteuttamaan ja vielä nopeesti, se on se Goforen ehkä suurin kilpailuetua tällä hetkellä meillä.”

Negatiivisista tunteista eniten esiintyi huolta ja hämmennystä. Nämä tunteet nousivat esille erityisesti silloin, kun puhuttiin projektin etenemisestä tai käyttöönotosta. Aiemmin mainittu projektien viivästyminen herätti huolta ja stressasi tilaajan edustajia. Käyttöönotossa löytyi usein pieniä ”bugeja”, joiden selvittäminen vei aikaa ja aiheutti ylimääräistä vaivaa.

Gofore sai kehuja siitä, että yksittäisten työntekijöiden korkean osaamisen lisäksi Goforen palveluvalikoima on laaja. Goforella on monia erilaisia asiantuntijoita ja projekteissa työskentelevät henkilöt saavat tarvittaessa nopeasti apua muilta Goforelaisilta. Tämän nähtiin olevan osoitus Goforen joustavuudesta organisaationa. Toinen osoitus joustavuudesta on projektien sisältöjen muutokset. Muutama haastateltu sanoi projektin laajentuneen tai työmäärän olleen odotettua suurempi. Tähän vastatakseen, Gofore pystyi tarjoamaan lisää resursseja tai pidentämään projektin kestoja ja siten sitomaan työntekijänsä pidemmäksi aikaa projektiin.

Yhteistyö Goforen ja tilaajan välillä sujui enimmäkseen moitteetta. Goforen rooli vaihteli tilaajan konsultista toimittajaan. Goforen ollessa tilaajan konsulttina, työskentelivät Goforen edustajat sujuvasti niin tilaajan kuin toimittajienkin kanssa. Samoin Goforen ollessa itse toimittajan roolissa, yhteistyö tilaajan edustajien kanssa oli hyvää. Ainoastaan ylläpitovaiheen kommunikointiin toivottiin parannusta. Haastateltavien mielestä ylläpitovaiheessa kommunikointi tilaajan ja toimittajan välillä hiipuu. Tämä koettiin johtuvan yhteistyön vähenemisestä ja henkilöiden vaihtumisesta.

Goforea kritisoitiin työntekijöiden vaihtuvuudesta ja tarjousvaiheessa esitetyn tiimin toteutumattomuudesta. Haastateltavat edustivat julkisia organisaatioita, joilla projektien valmisteluvaihe kestää usein varsin pitkään. Näin ollen tarjousvaiheessa esitetyt projektin tulevat työntekijät eivät usein toteutuneet sellaisenaan vaan työntekijöille oli osoitettu muita projekteja. Haastateltavat kuitenkin tiedostivat sen, ettei Gofore voi varata työntekijöitään pitkäksi ajaksi, jos tarjousvaihe kestää Goforesta riippumattomista syistä. Toinen kritiikkiä aiheuttanut asia oli työntekijöiden vaihtuvuus projektien aikana. Muutama haastateltava kertoi, että Gofore oli siirtänyt työntekijöitään toisen tilaajan projektiin edellisen ollessa vielä kesken. Nämä siirrot aiheuttivat tilaajissa negatiivisia

tunteita, sillä tilaaja koki näiden muutosten sekä viivästyttäneen että lisänneen projektin kustannuksia uuden työntekijän perehdyttämisen vuoksi.

Haastateltavien mielestä Goforelaisilta puuttuu tietynlaista aloitekykyä. Goforen työntekijät tekevät mitä pyydetään ja selvittävät ongelmia pyydettyä, mutta eivät oma-aloitteisesti ehdota parannuksia tai vaihtoehtoisia toimintatapoja. Henkilöiltä saa ehdotuksia ja ideoita, mikäli niitä pyytää. Niitä ei kuitenkaan tuoda pyytämättä esille. Osa haastateltavista ei tunne Goforen palvelutarjontaa tai työntekijöiden osaamista kovinkaan tarkasti, jolloin oma-aloitteisuudesta olisi tilaajalle hyötyä. Tilaajalla ei välttämättä myöskään ole ammattitaitoa tunnistaa erilaisia parannuksia, vaan niitä joudutaan joka tapauksessa pyytämään Goforelta.

”Ja proaktiivista - olis voinu olla enemmän. - sitä että ’hei, teidän kannattaa tehdä näin, että tää on yleensä se mihin ollaan kompastuttu tai tää on päivän trendi’.”

Haastateltavat uskoivat, että projekteissa on sen verran yhtäläisyyksiä, että Goforen työntekijät osaavat tunnistaa projektista toiseen toistuvia vaiheita ja potentiaalisia ongelmakohtia. Näitä ei kuitenkaan tuotu riittävästi esille, vaan asiakas joutui muistuttamaan työntekijöitä asioista, jotka toistuivat esimerkiksi jokaisen päivityksen yhteydessä. Ilman muistuttamista nämä jäivät helposti tekemättä.

Haastatteluissa nousi esille epävirallisten asiakastilaisuuksien järjestäminen. Eräs haastateltava ehdotti, että Gofore voisi järjestää epävirallisia lounastapaamisia, joissa olisi mukana samankaltaisissa hankkeissa mukana olevat asiakkaat. Haastateltavan mielestä tällaisissa tapaamisissa olisi parempi mahdollisuus oppia toisilta yrityksiltä, kuin suuremmissa tapahtumissa tai asiakastilaisuuksissa. Lisäksi toivottiin muiden Goforen työntekijöiden tapaamista. Haastateltavat ovat yhteydessä myös muihin Goforelaisiin sähköpostin välityksellä, mutta ”olisi kiva yhdistää naama nimeen”.

Haastateltavien mielestä Goforen tulisi kiinnittää huomiota asiakassuhteiden muuttamiseen kumppanuussuhteiksi. Julkiset toimijat kilpailuttavat tekijöitä myös puitesopimusten avulla, joilla voidaan muodostaa projektista toiseen jatkuvia suhteita. Mikäli suhde olisi lähempänä kumppanuussuhdetta, olisi tilaajalla pienempi kynnys esittää omia tarpeitaan ja kysyä Goforen mielipidettä ongelman selvittämiseksi tai palvelun kehittämiseksi.

Arvioitaessa palvelun kokonaisuutena, käytetään apuna SERVQUAL- ja RATER-viitekehyksiä. [Luku 2.3] RATER-viitekehyksen viidestä osa-alueesta haastatteluiden perusteella saatiin tuloksia neljään osa-alueeseen. Luotettavuus ja vakuuttavuus yhdistetään Goforen työntekijöihin ja heidän tuotoksiinsa. Goforen tuottamat palvelut ja

tuotteet ovat laadukkaita ja työntekijöillä on tarvittava osaaminen. Empatia ja reagointikyky eivät haastatteluiden perusteella ole yhtä hyvällä tasolla, kuin luotettavuus ja vakuuttavuus. Empatiaan ja reagointikykyyn vaikuttaa työntekijöiden aktiivisuus ja oma-aloitteisuus, joista Goforen työntekijöitä kritisoitiin. RATER-viitekehyksen viidettä osa-aluetta, aineellista, ei haastatteluissa käsitelty.

SERVQUAL-viitekehyksen osa-alueista haastatteluissa käsiteltiin seitsemän. Kyvykkyys, luotettavuus ja uskottavuus ovat samankaltaisia, kuin RATER-viitekehyksen luotettavuus ja vakuuttavuus. Näissä osa-alueissa Gofore onnistui hyvin. Lisäksi haastatteluiden perusteella SERVQUAL:in pääsy on hoidettu hyvin, eli asiakas saa yhteyden Goforelaisiin helposti. Kohteliaisuus, turvallisuus ja konkreettinen ympäristö eivät haastatteluissa nousseet esille. Sen sijaan kommunikaatio, asiakkaan tunteminen ja reagointikyky eivät SERVQUAL:in osa-alueista ole Goforen projekteissa täysin hallinnassa. Näihin vaikuttavat aiemmin mainitut oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden puute. Lisäksi joissain tapauksissa asiakas ei ollut yhtä teknisesti suuntautunut kuin Goforen työntekijät, jolloin kommunikaatiossa oli käytetyn kielen osalta ongelmia. Tämä nousi esille niissä projekteissa, joissa Gofore oli tilaajan konsultin roolissa.

6.2 Fiilismittari

Fiilismittarissa oli projektin eteneminen jaettu neljään eri vaiheeseen. Haastatteluja tehdessä selvisi, että toteutuksen vaihe on voinut kestää varsin pitkään ja sisältänyt monia eri tunnetilojen tasoja. Näin ollen fiilismittarin yhdessä kentässä voi olla useampia merkintöjä. Täytetyt fiilismittarit löytyvät kokonaisuudessaan työn liitteestä 1. Haastatteluista 13:sta henkilöstä 11 täytti fiilismittarin.

Taulukko 7. *Fiilismittarin vastausten yhteenveto*

	Vastausten lukumäärä	Vaihteluväli	Mediaani	Keskiarvo
Tarpeen tunnistaminen				
Mielihyvä	9	-2 - +4,5	+3,5	+2,89
Virittyneisyys	9	+2 - +5	+3,5	+3,61
Hallinta	9	-3,5 - +4	+2,5	+1,89
Hankinta				
Mielihyvä	9	-2 - +4	+4	+2,83
Virittyneisyys	9	-3 - +5	+3	+2,06
Hallinta	9	-4 - +4	+4	+2,56
Toteutus				
Mielihyvä	22	-2 - +5	+3	+2,45
Virittyneisyys	22	-2 - +5	+3	+2,48
Hallinta	17	-4,5 - +5	+3	+2,06
Käyttöönotto				

Mielihyvä	10	+1 - +5	+3	+2,95
Virittyneisyys	10	-1 - +5	+3,5	+3,2
Hallinta	10	-2 - +4	+3	+2,1

6.2.1 Tarpeen tunnistaminen

Tarpeen tunnistamisen vaiheessa tunnetilat olivat yleensä positiivisia. Jokainen haastateltava ei ollut mukana tarpeen tunnistamisen vaiheessa, jolloin tuloksissa on jätetty nämä henkilöt huomioimatta. Fiilismittarin täyttäneistä henkilöistä 9 henkilöä oli ollut mukana projektissa tarpeen tunnistamisen vaiheessa.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta mielihyvä arvioitiin positiiviseksi tarpeen tunnistamisen vaiheessa. Positiiviset arviot olivat välillä +2 - +4,5. Ainoa negatiivinen arvio oli -2. Arvioiden mediaani oli +3,5 ja keskiarvo +2,89.

Virittyneisyys arvioitiin jokaisen henkilön toimesta positiiviseksi. Arviot vaihtelivat välillä +2 - +5. Arvioiden mediaani oli +3,5 ja keskiarvo +3,61.

Hallinnan tunne vaihteli haastateltavilla paljon. Positiivisia arvioita oli 7 kappaletta ja negatiivisia 2 kappaletta. Arviot olivat välillä -3,5 - +4. Arvioiden mediaani oli +2,5 ja keskiarvo +1,89.

6.2.2 Hankinta

Hankintavaiheessa tunnetilat olivat yhtä henkilöä lukuun ottamatta pääsääntöisesti positiivisia. Hankintavaiheessa oli mukana samat 9 henkilöä, kuin tarpeen tunnistamisen vaiheessa. Vastaajista yksi arvioi kaikki tunnetilat negatiivisiksi. Lisäksi yksi henkilö arvioi virittyneisyyden negatiiviseksi.

Kahdeksan henkilöä arvioi mielihyvän tunteen hankintavaiheessa positiiviseksi ja yksi henkilö negatiiviseksi. Arviot olivat keskenään varsin yhdenmukaisia, sillä kahdeksasta positiivisesta arviosta kuusi oli arvosanaa +3 tai +4. Arviot olivat välillä -2 - +4. Arvioiden mediaani oli +4 ja keskiarvo +2,83.

Virittyneisyyden tasossa oli vastanneiden kesken hajontaa. Vastauksista seitsemän oli positiivisia ja kaksi negatiivisia. Virittyneisyys arvioitiin välille -3 - +5. Arvioiden mediaani oli +3 ja keskiarvo +2,06.

Hallinnan tunne oli yhtä henkilöä lukuun ottamatta positiivinen. Arviot olivat välillä -4 - +4. Vastausten mediaani oli +4 ja keskiarvo +2,56.

6.2.3 Toteutus

Jokainen vastaaja oli ollut mukana toteutusvaiheessa. Vastaajista viisi antoi toteutusvaiheelle kaksi tai enemmän arviota, riippuen missä vaiheessa toteutusta projekti oli ollut. Vastausten jakauma, mediaani ja keskiarvo on määritetty käyttämällä kaikkia annettuja arvioita.

Mielihyvän tunteelle annettiin yhteensä 22 arviota. Näistä kaksi oli negatiivista, kaksi neutraalia ja 18 positiivista. Arviot olivat välillä -2 - +5. Arvioiden mediaani oli +3 ja keskiarvo +2,45. Negatiiviset ja neutraalit arviot olivat henkilöillä, jotka olivat antaneet useamman arvion. Jokaisella negatiivisen tai neutraalin arvion antaneilla oli myös positiivinen arvio.

Virittyneisyyden tunteelle annettiin myös 22 arviota. Näistä yksi oli negatiivinen, neljä neutraalia ja 17 positiivista. Arviot olivat välillä -2 - +5. Arvioiden mediaani oli +3 ja keskiarvo +2,48. Negatiiviset ja neutraalit arviot olivat henkilöillä, jotka olivat antaneet useamman arvion. Jokaisella negatiivisen tai neutraalin arvion antaneilla oli myös positiivinen arvio.

Hallinnan tunteelle annettiin 17 arviota. Näistä kaksi oli negatiivisia ja 15 positiivisia. Arviot olivat välillä -4,5 - +5. Arvioiden mediaani oli +3 ja keskiarvo +2,06. Negatiiviset arviot olivat henkilöillä, jotka olivat antaneet useamman arvion. Jokaisella negatiivisen arvion antaneilla oli myös positiivinen arvio.

Hallinnan tunteen arviot voidaan oikaista yhdenmukaisiksi mielihyvän ja virittyneisyyden tunnetilojen kanssa siten, että mikäli henkilö on antanut esimerkiksi mielihyvän tunteelle kolme arviota, mutta hallinnan tunteelle vain yhden arvion, huomioidaan hallinnan arvio tällöin kolme kertaa. Mikäli tulosta korjataan tällä tavalla, on mediaani edelleen +3, mutta keskiarvo +2,48. Oikaistuja tuloksia voidaan vertailla paremmin keskenään, mutta yksittäisen vastaajan tulos saa enemmän painoarvoa. Vaihtoehtona olisi myös hyväksyä yhdeltä vastaajalta vain yksi tulos käyttäen mediaania tai keskiarvoa, mutta tällöin eri tunnetilat eivät vaikuta lopputulokseen.

6.2.4 Käyttöönotto

Vastaajista 9 oli ollut mukana käyttöönottovaiheessa tai käyttöönottovaihe oli meneillään tällä hetkellä. Kahdella vastaajista käyttöönotto ei ollut vielä alkanut. Kaksi vastaajaa antoi yhdelle tai useammalla tunnetilalle kaksi arvosanaa. Vastausten jakauma, mediaani ja keskiarvo on määritetty käyttämällä kaikkia annettuja arvioita.

Mielihyvän tunteelle annettiin kymmenen arviota. Yksi henkilö oli antanut kaksi arvosanaa. Kaikki annetut arviot olivat positiivisia. Arviot jakautuivat välille +1 - +5. Arvioiden mediaani oli +3 ja keskiarvo +2,95.

Virittyneisyyden tunteelle annettiin 10 arviota. Yksi henkilö oli antanut kaksi arvosanaa. Henkilö oli sama, kuin hän joka oli antanut mielihyvän tunteelle kaksi arvosanaa. Arvioista yksi oli negatiivinen ja yhdeksän positiivisia. Arviot jakautuivat välille -1 - +5. Arvioiden mediaani oli +3,5 ja keskiarvo +3,2.

Hallinnan tunteelle annettiin 10 arviota. Yksi henkilö oli antanut kaksi arvosanaa. Henkilö oli eri, kuin mielihyvän ja virittyneisyyden tunteille kaksi arvosanaa antanut henkilö. Arvioista kaksi oli negatiivista ja kahdeksan positiivista. Arviota jakautuivat välille -2 - +4. Arvioiden mediaani oli +3 ja keskiarvo +2,1.

Arviot voidaan oikaista luvussa 6.2.3 esitellyllä tavalla, sillä eri henkilöt olivat antaneet eri tunteille useamman arvion. Näin toimittaessa mielihyvän tunteen mediaani olisi edelleen +3, mutta keskiarvo +3,14. Virittyneisyyden tunteen mediaani olisi +4 ja keskiarvo +3,36. Hallinnan tunteen mediaani olisi +3 ja keskiarvo +2,27.

6.3 Twitter

Twiiitit analysoitiin kahdella eri tavalla. Ensiksi valittiin twiitin positiivisuus tai negatiivisuus. Mikäli twiitti ei ollut kumpaakaan, twiitti oli neutraali. Toisessa vaiheessa positiiviset ja negatiiviset twiitit analysoitiin tunnetiloittain.

Twiiittien tunnetila-analyysistä tehty frekvenssianalyysi [Kuva 15 ja Kuva 16] näyttää siltä, että twiiittien tunnetilat ovat samankaltaisia arvioijien 1 ja 2 mielestä. Arvioijan 3 arviot ovat frekvenssianalyysin mukaan selvästi muista arvioijista poikkeavia. Lukumäärät eivät ole yhteneväisiä, mutta lukumäärien suhteet eri kategorioiden kesken ovat hyvin samankaltaisia.

Twiiitit analysoitiin lisäksi Krippendorff's Alpha -menetelmällä. Menetelmää käytettiin viidellä eri tasolla, mitä varten analyysin muotoa tuli muuttaa. Krippendorff's Alpha -menetelmän tulokset ovat taulukossa 8.

Krippendorff's Alpha laskettiin SAS-ohjelmistolla. Ohjelmiston koodi käyttää hyväkseen numeraalisia arvoja, jolloin eri sanoille annettiin numeroarvot. Alkuperäisestä datasta luotiin jokaista tasoa varten oma datansa, jossa muunnokset oli tehty kunkin tason vaatimalla tavalla. Neutraalit arviot saivat kaikilla tasoilla arvon 0. Krippendorff's Alpha -menetelmä jättää tyhjät rivit huomioimatta. Tällöin jos yksi arvioija on arvioinut twiitin positiiviseksi tai negatiiviseksi ja toinen tai kolmas arvioinut sen neutraaliksi, ei menetelmä huomioisi twiittiä ollenkaan, ellei neutraalia arviota alustettaisi myös numeeriseen muotoon.

Ensimmäisellä tasolla jaottelu oli kolmivaiheinen: positiivinen, negatiivinen ja neutraali. Positiivinen sai arvon 1, negatiivinen arvon -1 ja neutraali arvon 0.

*”Huomisen aamun tj-katsaukseen on näemmä varauduttu @GoforeOy
#kasvu #työelämä #yhdessä ” –Neutraali twiitti*

Toisen tason analyysissä aineisto jaoteltiin ympyrän neljänneksittäin [Kuva 13]. Tällöin arvoiksi annettiin 10, 20, 30 ja 40.

Kolmannen tason analyysissä aineisto jaoteltiin ympyrän sektoreittain [Kuva 13]. Tällöin arvoiksi annettiin 10, 20, 30, 40, 50, 60, 70 ja 80.

Neljännän tason analyysissä aineisto jaoteltiin ympyrän segmenteittäin, jolloin jokaista tunnetilaa vastaan oli yksi segmentti. [Kuva 13]. Tällöin arvoiksi annettiin 11, 12, 13, 21, 22, 23, 31, 32, 33 ja niin edelleen.

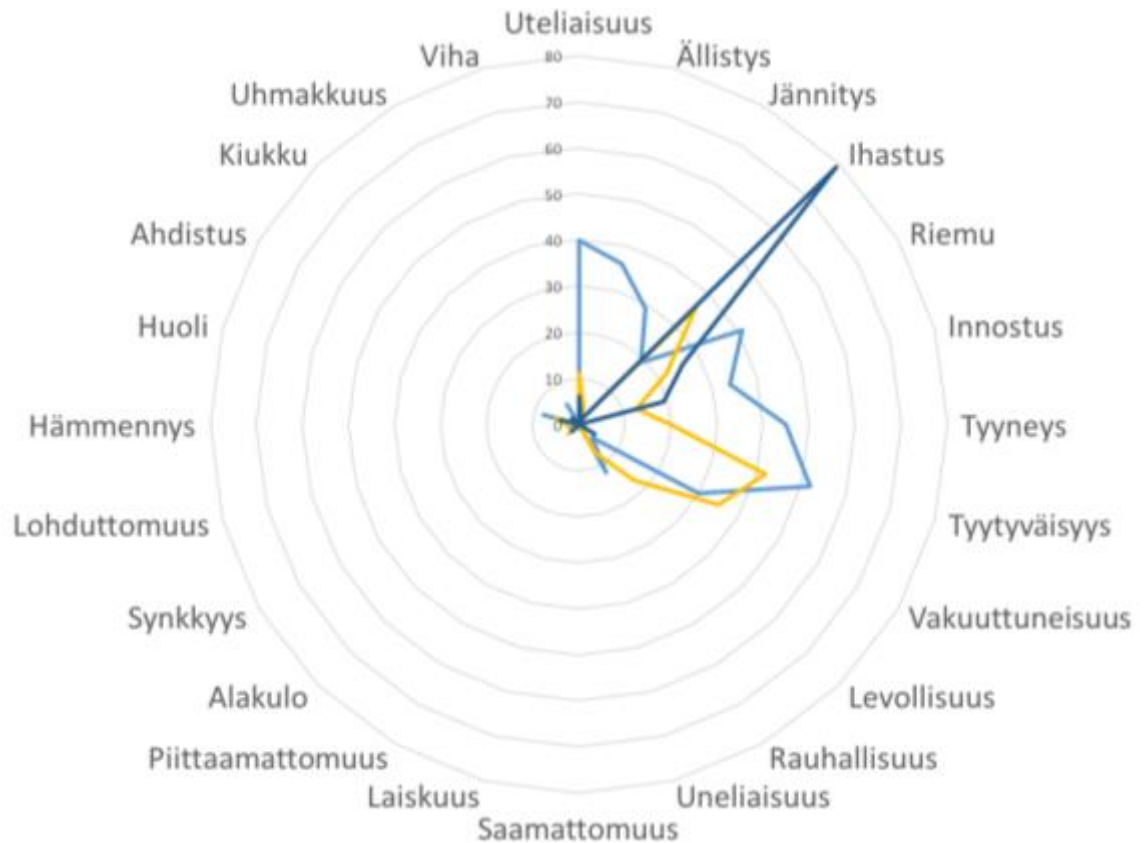
Viidennellä tasolla tarkasteltiin voimakkuuden analysointi. Näin ollen jaottelu oli myös kolmivaiheinen. Ympyrän sisimmät tunnetilat saivat arvon 1, keskimmäiset arvon 2 ja ulommat arvon 3.

Taulukko 8. *Krippendorff's Alpha tulokset*

Arvioijat	1 ja 2		1 ja 3		2 ja 3		1, 2 ja 3	
	Alpha (α)	N	Alpha (α)	N	Alpha (α)	N	Alpha (α)	N
Pos/Neutr/Neg*	0,2928	508	0,1558	508	0,645	508	0,3696	508
Sektoreittain	0,1449	508	0,1023	508	0,37	508	0,2086	508
Neljännes	0,1402	508	0,0824	508	0,3753	508	0,2063	508
Tunne	0,1052	508	0,0231	508	0,3152	508	0,1466	508
Voimakkuus*	0,2562	508	0,0645	508	0,5521	508	0,2906	508

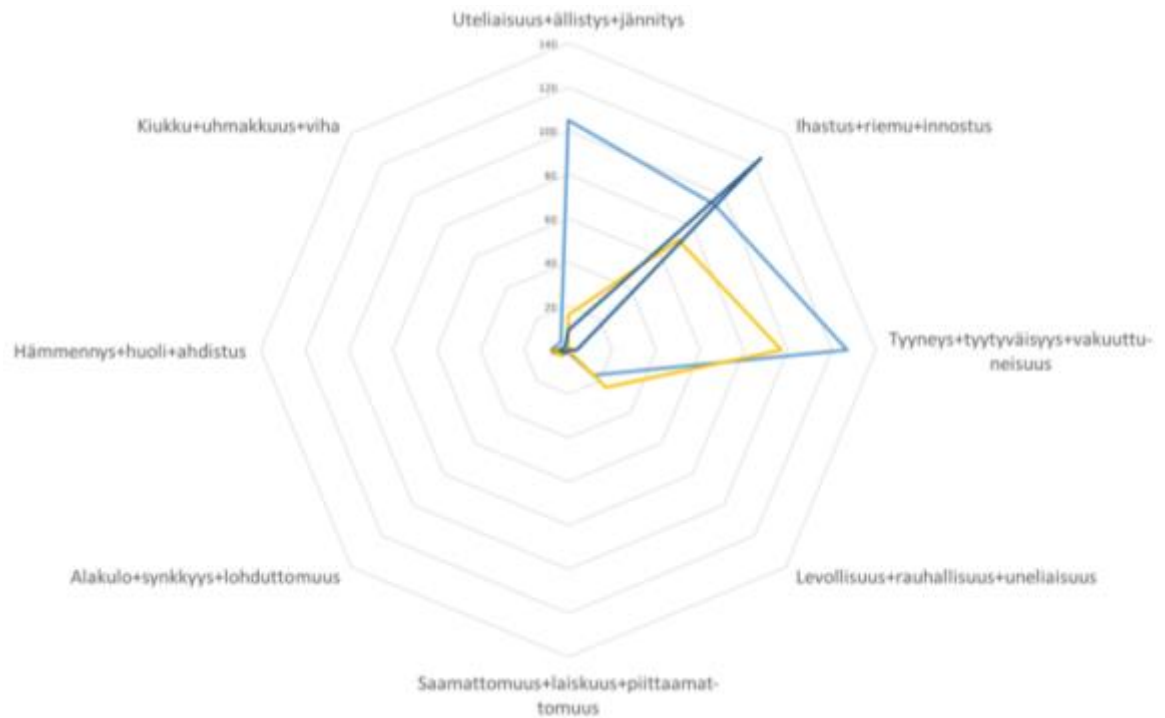
Ensimmäinen ja viides analyysi ovat tehty käyttäen järjestysasteikkoa ja muut analyysit käyttäen luokittelusteikkoa. Järjestysasteikolla huomioidaan lukujen etäisyys toisistaan. Tällöin on merkitystä sillä, onko arvioijat antaneet arvoiksi 1 ja 2 vai 1 ja 3. Jälkimmäisessä tapauksessa arvioijat ovat enemmän eri mieltä toistensa kanssa, jolloin arviolla on suurempi painoarvo. Luokittelusteikossa tällaista vertailua ei ole, vaan siinä vertaillaan vain yhtäsuuruutta.

Krippendorff's Alpha -menetelmän mukaan tulokset ovat yhteneväisiä ja luotettavia, mikäli $\alpha \geq 0,8$. Näin ollen tuloksia ei voida pitää luotettavina tai yhteneväisinä. Menetelmästä voidaan kuitenkin huomata, että vaikka frekvenssianalyysin mukaan arvioijat 1 ja 2 ovat tehneet samankaltaisia arvioita, on heidän alpha-kerroin heikko. Vastaavasti vaikka arvioijat 2 ja 3 ovat frekvenssianalyysin mukaan tehneet varsin erilaisia analyyskejä, on heidän alpha-kertoimensa merkittävästi suurempi, kuin arvioijilla 1 ja 2 tai 1 ja 3.



Kuva 15. Twiittien tunnetilat eriteltyinä

Kuvassa 15 on twiittien tunnetilojen frekvenssijakauma. Tyytyväisyyden ja vakuuttuneisuuden osalta arvioijien 1 ja 2 arviot ovat samankaltaisia, mutta innostuksen ja uteliaisuuden kohdalla eroavaisuudet ovat merkittävät. Arvioijan 3 arviot eroavat frekvenssianalyysin mukaan merkittävästi arvioijista 1 ja 2. Arvioijien antamien arvioiden määrissä on merkittävä ero. Toinen arvioijista on arvioinut huomattavasti enemmän twiittejä neutraaleiksi, kuin ensimmäinen arvioija. Eniten neutraaleja arvioita on kolmannella arvioijalla. Tämän seurauksena tunnetilatulkintojen määrä on pienempi. Näin ollen ihastuksen tunnetila, jonka pienimmän määrän arvioita antanut arvioija on arvioinut suuremmaksi, on suhteellisesti vieläkin suurempi.



Kuva 16. Twiittien tunnetilat summattuina

Kuvassa 16 on laskettu tunnetilojen frekvenssit sektoreittain yhteen. Summauksen jälkeen tulokset näyttävät kahden ensimmäisen arvioijan suhteen yhteneväisemmiltä, mutta uteliaisuuden, ällistyksen ja jännityksen ero on merkittävä. Kaksi muuta merkittävää kategoriala ovat suhteutettuna arvioiden määrään lähes samanlaiset kahdella ensimmäisellä arvioijalla. Summatut arviot ovat kolmannen arvioijan kohdalla vielä enemmän kahdesta muusta arvioijasta poikkeavia, kuin eriteltyt arviot.

Twiittien tunnetila-analyysin pohjalta voidaan sanoa, että twiittejä kokonaisuutena tarkasteltaessa tulokset näyttävät kohtalaisilta. Näin on varsinkin silloin, kuin tunnetilan voimakkuuden vaikutus jätetään huomioimatta ja tarkastellaan koko sektoria.

On kuitenkin todettava, että tarkemmalla tasolla henkilöiden analyysien eroavaisuudet ovat niin merkittävät, ettei tuloksia voida pitää luotettavina. Näin ollen twiittien tunnetila-analyysin tuloksia ei tämän tutkimuksen johtopäätöksissä huomioida muuten kuin suuntaa antavina.

7. KEHITYSEHDOTUKSET

Haastatteluiden perusteella Goforen asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä Goforen toimintaan. Haastatteluissa esille nousseet negatiiviset asiat eivät lähes koskaan johtuneet Goforen toiminnasta vaan muusta yhteistyökumppanista tai asiakkaan omasta organisaatiosta. Tästä huolimatta tyytyväisyys ei projekteissa fiilismittareiden mukaan ollut korkeimmalla mahdollisella tasolla, vaan joskus jopa negatiivinen.

Haastatteluissa nousi esille selkeänä yksittäisenä teemana kommunikaatio. Moni ongelma oli pohjimmiltaan seurausta huonosta kommunikaatiosta. Projekteista voitiin havaita kolme roolia, joista kahdessa Gofore oli mukana; tilaaja, tilaajan konsultti ja toimittaja. Huolimatta siitä, onko Gofore tilaajan konsultin vai toimittajan roolissa, on Goforen kannalta hyvä huolehtia kommunikaatiosta kaikkien osapuolten välillä.

Goforen ollessa tilaajan konsulttina, toivovat asiakkaat Gforelta aktiivisempaa roolia toimittajan ja tilaajan välimaastossa. Haastateltavien mielestä Goforen tulee huolehtia siitä, että kommunikaatio tilaajan ja toimittajan välillä toimii. Gforella on it-projekteihin liittyvää asiantuntemusta enemmän kuin tilaajalla, jolloin tilaaja toivoisi, että kyseessä olisi asiakassuhteen sijaan kumppanuussuhde. Näin ollen Gfore huolehtisi siitä, että sekä toimittajalla ja tilaajalla on aina kaikki tarvitsemansa tiedot tehokasta toimintaa varten.

Ne haastateltavat, jotka olivat olleet projektissa, jossa Gfore oli toimittaja, olivat erittäin tyytyväisiä Goforen toimintaan. Näihin projekteihin liittyen haastateltavat eivät maininneet tilaajan ja toimittajan, eli Goforen välisistä kommunikaatio-ongelmista. Näin ollen Goforen tulisi huolehtia, että niissä projekteissa, jossa se on tilaajan konsulttina, yhteistyö tilaajan ja toimittajan välillä on yhtä tehokasta, kuin niissä, joissa se on itse toimittajana.

Goforen asiantuntijuutta arvostetaan ja Goforen tuottama laatu koetaan erinomaiseksi. Tätä mielikuvaa kannattaa hyödyntää myös tilaajan konsultin roolissa. Tällöin Goforen kannattaa tehdä omia ehdotuksiaan, jotka se kokee tilaajan parhaaksi. Haastateltavat toivoivat, että Gfore olisi aktiivisemmin tarjoamassa omaa asiantuntijuuttaan esimerkiksi antamalla neuvoa niistä asioista, jotka yleensä kyseisissä projekteissa menee pieleen, asioissa jotka toistuvat projektin vaiheesta toiseen, tai muista projektia edesauttavista asioista.

Haastateltavat toivoisivat, että heillä olisi mahdollisuus tavata myös projektin ulkopuolisia Gforelaisia sekä muita Goforen asiakkaita, joilla on samankaltaisia projekteja. Haastatteluissa selvisi, että Gfore järjestää virallisia asiakastilaisuuksia, mutta epäviralliset tapaamiset, kuten lounaat tai aamiaiset koetaan tehokkaammiksi ja miellyttävämmiksi. Osa haastateltavista oli ollut sähköpostitse yhteydessä Goforen

työntekijöiden kanssa, joita he eivät olleet koskaan nähneet. Myös Goforen työntekijöiden kannalta olisi helpompaa, jos asiakas osaisi itse ottaa yhteyttä tarvittavaan Goforen henkilöön, eikä projektin työntekijöiden tarvitse toimia keskusteluissa välittäjänä tai ohjata oikealla henkilölle.

Työntekijöiden vaihtuvuus koettiin ongelmalliseksi. Vaihtuvuus voidaan haastatteluiden perusteella jakaa kolmeen eri lajiin. Työntekijän vaihtuessa kesken projektin Goforen aloitteesta, tulisi Goforen huolehtia uuden työntekijän riittävästä perehdyttämisestä. Haastateltavat kokivat, että vaihtuvuus aiheutti sekä ajallista että rahallista panosta myös heiltä, jotta uusi työntekijä saatiin perehdytettyä yhtä hyvälle tasolle, kuin poistunut työntekijä. Työntekijöiden vaihto voi olla myös perusteltua, mikäli projekti muuttuu selkeästi enemmän toisen henkilön osaamisaluetta vastaavaksi. Tällainen vaihto on asiakkaalle enemmän hyödyllinen kuin haitallinen, mikä tulee perustella myös asiakkaalle.

Toinen vaihtuvuuden laji on työntekijän vaihtuminen projektin aikana tilaajan aloitteesta. Tällöin Goforen tulisi olla aktiivisempi selvittämään syytä, miksi työntekijä on haluttu vaihtaa toiseen. Joissain tapauksissa tilalle on saatu vielä sopimattomampi työntekijä, koska Gofore ei ole selvittänyt tarpeeksi tarkasti vaihdon syytä. Tämä ei välttämättä aiheuta suurta ongelmaa yksittäisessä projektissa, mutta haastateltavan mukaan tätä pois vaihdettua työntekijää on tarjottu kyseisen asiakkaan muihin projekteihin, mikä on osaltaan saattanut vaikuttaa myöhempisiin tarjouksiin.

Kolmas vaihtuvuus on työntekijöiden vaihtuvuus ennen projektin alkua Goforen toimesta. Erään haastateltavan projekti oli lähtenyt negatiivisesti liikkeelle, kun projektin työntekijät olivat olleet eri, kuin mitä heille oli esitelty tarjouskilpailun aikana. Tarjousvaiheessa esittelystä tiimistä vain noin puolet oli lopulta päätenyt projektiin. Vastaavien tilanteiden estämiseksi Goforen kannattaa esitellä työntekijöitään reilusti enemmän, kuin mitä projektiin todellisuudessa valitaan. Tällöin asiakas tutustuu myös muihin Goforelaisiin, mikä oli myös toivottua, mutta asiakkaan projektin työntekijät ovat suuremmalla todennäköisyydellä asiakkaalle tuttuja jo tarjousvaiheesta.

7.1 Gofore Speed Networking

Haastatteluiden pohjalta syntyi idea asiakastapahtuman rungoksi. Gofore voisi kerätä yhteen tilaisuuteen työntekijöitään, asiakkaitaan sekä heidän mahdollisia toimittajiaan. Näissä tilaisuuksissa henkilöt kiertäisivät pöydästä toiseen speed dating -hengessä. Tarkoituksena on luoda suhteita kaikkien osapuolten välille, niin että yhteistyö eri toimijoiden välillä helpottuu. Asiakkaat ovat esittäneet toiveen tutustua muihin Goforelaisiin sekä Goforen asiakkaisiin, jolloin tällainen tilaisuus on oiva tapa verkostoitua ja sopia tapaamisia.

Tällaisessa tilaisuudessa henkilöillä on mahdollisuus tutustua moniin eri yrityksiin, projekteihin ja ihmisiin. Kiertonopeuden ollessa esimerkiksi 5 minuuttia, voivat henkilöt kertoa lyhyesti itsestään, edustamastaan organisaatiosta sekä projekteistaan. Näin ollen tunnin aikana henkilöt tapaavat 12 henkilöä, joiden joukosta varmasti löytyy itselle hyödyllisiä tuttavuuksia.

Tilaisuuteen kannattaa kerätä samankaltaisissa projekteissa työskenteleviä Goforelaisia sekä Goforen asiakkaita. Tilaisuus voidaan aloittaa yleisellä esittelyllä, jossa tapahtuman vetäjä esittelee tapahtuman kulkua ja aihe-aluetta tarkemmin. Esimerkkejä aihealueista voisi olla yrityksen ohjausjärjestelmät, verkkokaupat, intranet-hankkeet ja niin edelleen. Yritysten ei tarvitse olla samoilta toimialoilta, vaan voisi olla järkevämpää kerätä eri toimialojen yrityksiä yhteen. Näin ollen tilaisuudessa voitaisiin puhua avoimemmin ilman huolta kilpailuedun siirtymisestä kilpailijalle. Tilaisuuteen osallistuvat yritykset voivat olla projektien eri vaiheissa, jolloin alkuvaiheessa olevat asiakkaat saavat tietoa, mitä heidän projektissaan kannattaa huomioida tulevaisuudessa sekä vanhat asiakkaat saavat ideoita, mitä muuta he voisivat Goforen kanssa tehdä.

Tilaisuuteen osallistuneilta voitaisiin kerätä lista yrityksiä ja Goforelaisia, joita he haluaisivat tavata. Tilaisuuden jatkona voisi olla esimerkiksi sarja aamupalatilaisuuksia, joissa Gofore kerää yhteen näitä henkilöitä, jotka ovat ilmaisseet kiinnostuksen tutustua. Näissä tapaamisissa voisi olla mukana sekä asiakkaita että Goforelaisia, jotka voivat rauhassa ja pienemmässä ryhmässä tutustua toisiinsa ja vaihtaa ideoita tehokkaammin.

7.2 Asiakaskokemuksen maksimointi ohjelmistoprojektin eri vaiheissa

Ennen projektin varsinaista aloittamista pyritään luomaan asiakkaalle mielikuvaa Goforen brändistä eikä keskityä yksittäisiin työntekijöihin. Tarjousvaiheessa asiakkaalle kannattaa esitellä työntekijöitä enemmän, kuin mitä projektiin lopulta valitaan. Näin ollen asiakas saa ymmärrystä Goforella työskentelevistä erilaisista ihmisistä ja ehkäistään projektin henkilöitymistä tiettyihin Goforen työntekijöihin. Esimerkiksi asiakkaalle voidaan ilmoittaa, että projekti vaatii kolmen työntekijän panoksen, mutta esitellään heille silti kuusi tai jopa yhdeksän. Tätä voidaan pitää myös ensimmäisenä vaiheena tehdä hienovaraista lisämyyntiä esittelemällä henkilöitä, joiden osaaminen on laajempaa, kuin mitä projekti vaatii. Näin ollen voidaan tuoda esille muuta Goforen osaamista, mikä auttaa mahdollisissa tulevilla kilpailutuksissa tai puitesopimuksien piiriin kuuluvissa tehtävissä.

Projektin aluksi kannattaa hahmotella projektissa toistuvien vaiheiden varalle tehtävää checklistiä. Mikäli projektissa on selkeitä vaiheita, kuten järjestelmän implementointia yrityksen osastoittain tai järjestelmä otetaan käyttöön ominaisuus kerrallaan, voidaan checklist tehdä ensimmäisen vaiheen yhteydessä, kun tiedetään, miten käyttöönotto etenee. Näin ollen kaikilla on tiedossa, mitä asioita käyttöönotossa on huomioitava. Tämä

auttaa myös käyttöönoton vaiheiden aikatauluttamisessa, jos esimerkiksi jokin vaihe toistuu aina muutama päivä käyttöönoton toisen vaiheen jälkeen. Projektin sujuvuuden parantamisen lisäksi tämä checklist tukee asiakkaan laatuvaikutelmaa ja kasvattaa lisäarvoa. Tarkastelemalla projektia tarkasti ja systemaattisesti, voidaan havaitut laatupoikkeamat korjata aiemmin, jolloin ongelmat eivät siirry vaiheesta toiseen. Heikko laatu ei tarkoita virhettä palvelussa vaan luvun 2.3 mukaisia kuiluja eri osa-alueiden ja osapuolten välillä.

Henkilöstövaihdokset projektin aikana tulee huomioida tarkasti. Mikäli vaihto tapahtuu Goforesta johtuvista tekijöistä, tulee asiakkaan tarpeet huomioida yhdessä asiakkaan kanssa, kun etsitään korvaavaa työntekijää. Lisäksi perehdyttämisen tulee tapahtua ainakin pääosin Goforen kustannuksella. Kustannuksilla tarkoitetaan niin rahallisia kuin ajallisia kustannuksia. Asiakkaan projekti ei saa viivästyä Goforen johdosta tapahtuvan henkilöstövaihdon vuoksi. Niissä tapauksissa, joissa vaihto on asiakkaan kannalta hyödyllinen pidemmällä aikavälillä, vaikka aiheuttaa viivästyksiä tai kustannuksia hetkittäisesti, tulee vaihto perustella asiakkaalle tarkasti. Vaihdon ei tällöin kannata tapahtua täysin Goforen aloitteesta, vaan idea kannattaa ”myydä” asiakkaalle, jolloin vaihdos voi jopa lisätä tyytyväisyyttä asiakkaan saadessa vaihdosta lisäarvoa.

Henkilöstövaihdos voi tapahtua myös siitä syystä, että asiakas haluaa vaihtaa työntekijän toiseen. Tähän johtaneita syitä voi olla monia; vaihdos voi johtua henkilökemioista, osaamisesta, taloudellisista syistä ja niin edelleen. On tärkeää, että vaihdon taustalla oleva syy tutkitaan tarkasti. Voi esimerkiksi olla, että asiakas on täysin tyytyväinen henkilön toimintaan, mutta hänen osaamisensa ei ole projektin kannalta oikeanlaista. Näin ollen samaa henkilöä voidaan tarjota toiseen projektiin, joka kuuluu työntekijän ydinosaamisalueeseen. Toisaalta, jos kyseessä on henkilökemioista johtuva vaihdos, kyseisen työntekijän tarjoamisesta toiseen saman asiakkaan projektiin voi olla haittaa tarjouskilpailun kannalta. Goforen työntekijöiden vaihdoksista tulee pitää kirjaa, jotta vaihdosten syyt voidaan huomioida tarkemmin.

Vaihdoksissa auttaa se, että asiakas tuntee uuden työntekijän jo entuudestaan. Näin ollen tarjousvaiheessa esitellyt ylimääräiset työntekijät ovat vaihtotilanteissa hyödyllisiä. Asiakkaan saadessa tilalle henkilön, jonka osaamisen hän tuntee tai joka on tehnyt vaikutuksen jo tarjousvaiheessa, voi vaihdon negatiivinen vaikutus olla pienempi.

Goforen toimiessa tilaajan konsulttina, Goforen roolin tulisi olla aktiivisempi ja voimakkaampi. Asiakkaat kokivat, että heidän mielestään suhteen tulisi tällöin olla enemmän kumppanuussuhde kuin asiakassuhde. Tällaisissa projekteissa Goforen kannattaisi huolehtia, että valittu toimittaja toimii niiden kriteerien mukaisesti, joiden mukaan Gofore toimii niissä projekteissa, joissa se toimii itse toimittajana. Goforen toimintamalli toimituksissa on kehuttua, joten tätä osaamista tulisi hyödyntää enemmän. Tilaajan kanssa tulee neuvotella siitä, olisiko Goforen mahdollista toimia projektissa käskyvalta-suhteessa toimittajaan nähden. Näin ollen Goforen ja toimittajan välinen

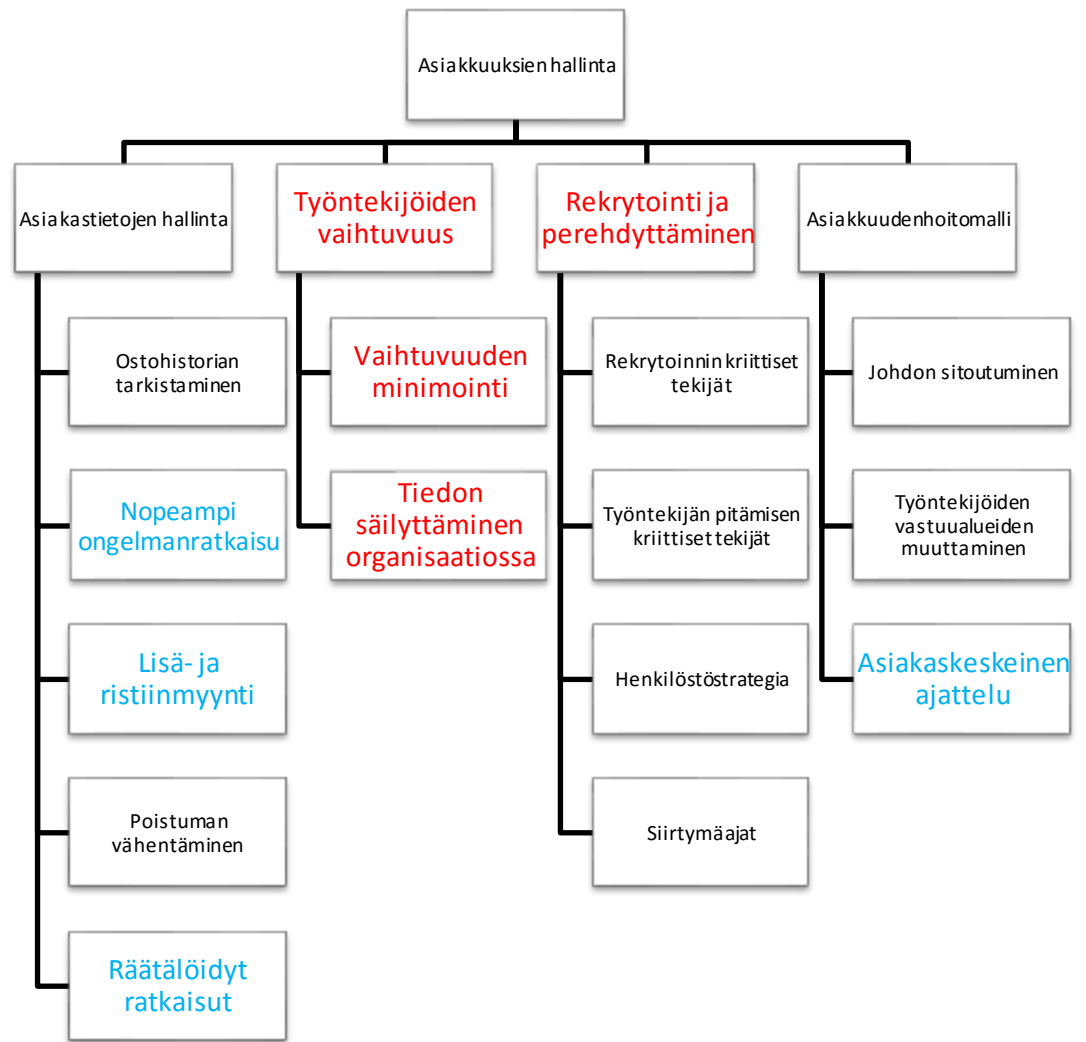
suhde mukailisi rakennusosalta tuttua alisteista sivu-urakkaa, jossa kaikki projektin osapuolet ovat sopimussuhteessa keskenään.

Järjestelmän toimittamisen jälkeen ylläpitovaiheeseen siirryttäessä työntekijöiden vaihtuvuus haastatteluiden perusteella on suurta. Mikäli ylläpito siirtyy Goforen ulkopuolelle, kannattaisi asiakkaan kanssa pyrkiä neuvottelemaan esimerkiksi tietty määrä käytettävissä olevia henkilötyötunteja, joita asiakas voi hyödyntää ylläpitovaiheessa. Toinen mahdollisuus on neuvotella tietty hinta ja mahdollistaa projektissa työskennelleiden henkilöiden helpon hyödyntämisen satunnaisesti ylläpidon tukena.

Sekä projektin aikana, että projektin jälkeen tulee mahdollistaa asiakkaiden verkostoituminen keskenään sekä Goforen työntekijöiden kanssa. Tässä voidaan hyödyntää luvussa 7.1 esiteltyä Gofore Speed Networking -konseptia. Tämän ollessa säännönmukaista ja asiakkaiden tutustuessa Goforen työntekijöihin, voidaan tarjousvaiheen esittelyitä vähentää, asiakkaan tuntiessa jo entuudestaan Goforen työntekijöitä. Lisäksi nämä tilaisuudet ovat hyvä mahdollisuus esitellä Goforen laajaa palveluvalikoimaa niille, jotka eivät sitä entuudestaan tunne.

7.3 Asiakkuudenhoitomalli

Asiakkuudenhoitomalli luotiin teorian neljännen luvun pohjalta. Luvussa 4 esiteltiin asiakkuudenhallinnan koostuminen. Tästä koosteesta etsittiin haastatteluiden perusteella Goforen asiakkuudenhallinnan kriittiset tekijät. Nämä löytyvät korostettuina kuvasta Kuva 17.



Kuva 17. Asiakkuuksien hallinnan kriittiset tekijät

Goforen kriittiset tekijät voidaan jakaa kahteen suurempaan kategoriaan; asiakaskeskeisyys ja ketteryys sekä työntekijöiden vaihtuvuuden organisointi. Asiakaskeskeisyys ja ketteryys koostuvat nopeasta ongelmanratkaisusta, räätälöidyistä ratkaisuista, asiakaskeskeisestä ajattelusta sekä lisä- ja ristiinmyynnistä. Työntekijöiden vaihtuvuus koostuu vaihtuvuuden hallinnasta, vaihtuvuuden minimoinnista, tiedon säilyttämisestä sekä onnistuneesta rekrytoinnista ja perehdyttämisestä.

Asiakaskeskeisyys ja ketteryys ovat tällä hetkellä Goforella osittain erittäin hyvin hallinnassa ja osittain siinä on paljon kehitettävää. Goforea kehuttiin nopeasta ongelmanratkaisusta ja räätälöidyistä ratkaisuista. Goforen ollessa toimittajana, ovat tulokset olleet hyviä. Haastatteluiden perusteella asiakaskeskeisyydestä voidaan kehityskohteiksi nostaa asiakaskeskeinen ajattelu sekä lisä- ja ristiinmyynti. Nämä kehityskohteet koskevat sekä toimittajan että tilaajan konsultin rooleja.

Asiakaskeskeisen ajattelun parantaminen vaatisi Goforelta ja Goforen työntekijöiltä tiiviimmän suhteen rakentamista asiakkaaseen. Työntekijöiden tulisi olla rohkeampia

ilmaisemaan oma mielipiteensä ja kertomaan avoimesti mahdollisista kehitysideoista. Goforen työntekijät ovat asiakkaan palkkaamia asiantuntijoita, joten asiantuntijuutta pitäisi käyttää rohkeammin hyväksi. Tässä yhteydessä lisä- ja ristiinmyynnillä ei tarkoiteta välttämättä perinteistä, rahallista myyntiä vaan myös omien ideoidensa myymistä asiakkaan edustajille. Kuten aiemmin haastatteluissa ilmeni, löytyy työntekijöiltä usein kehitysehdotuksia niitä erityisesti kysyttäessä, mutta aktiivisuus niiden tarjoamiseen puuttuu. Goforen työntekijöiden tulisi olla oma-aloitteisia ongelmanratkaisijoita, jotka ajattelevat projektia asiakkaan ja asiakkaan liiketoiminnan näkökulmasta.

Työntekijöiden vaihtuvuuden organisointi vaatii Goforella kehittämistä. Goforea kritisoitiin työntekijöiden vaihdoksista sekä ennen projektia että projektin aikana. Ennen projektin aloittamista Goforen tulee huolehtia, että asiakas tutustuu mahdollisimman moneen Goforen työntekijään. Tarjousvaiheessa asiakkaalle kannattaa esitellä myös muita työntekijöitä, kuin projektiin todennäköisimmin osallistuvia. Näin toimimalla asiakas tutustuu Goforeen organisaationa, jolloin mahdolliset vaihdokset eivät aiheuta asiakkaassa niin suurta huolta, kun asiakas tietää osajien määrän olevan paljon vaadittavaa suurempi.

Projektin aikana tapahtuva työntekijöiden vaihtuminen tulee minimoida. On tapauksia, joissa vaihtaminen on välttämätöntä. Näissä tapauksissa asia tulee perustella asiakkaan edustajalle erittäin tarkasti ja mahdollisuuksien mukaan pyrkiä toimimaan siten, että ajatus lähtisi asiakkaalta itseltään. Goforen edustaja voi esimerkiksi keskustella asiakkaan kanssa yhdessä, että Goforella olisi tarjolla asiakkaan muuttuneeseen tilanteeseen paremmin soveltuvia resursseja, jotka asiakas voi halutessaan ottaa käyttöön nykyisten tilalle.

Työntekijöiden vaihtumisen ennakoinniseksi on tärkeää, että työntekijöitä kierrätetään projektin aikana ja työtä tehdään tiimeissä. Näin ollen voidaan huolehtia siitä, että asiakkaan kanssa on työskennellyt mahdollisimman moni työntekijä ja projektin osaaminen on jakaantunut laajalle, jolloin yksittäinen vaihdos ei ole kriittinen. Asiakkaan tulee ensisijaisesti asioida Goforen kanssa organisaationa eikä asiakassuhteen tule rakentua tiettyjen henkilöiden varaan. Jakamalla projektin panos usealle työntekijöille ja ajoittain työntekijöitä vaihtamalla, asiakkaan parhaan tuloksen vuoksi, muutetaan asiakassuhdetta laajemmaksi ja vakaammaksi. Samalla varmistutaan siitä, että tieto organisaatiossa säilyy ja asiakkaan on helppo kontaktoida myös oma-aloitteisesti parasta tarvitsemaansa Goforen kykyä.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen mukaan Goforen asiakkuudenhallinta on hyvällä tasolla. Tuotteissa tai palveluissa Goforella ei asiakkaiden mukaan ole parannettavaa, vaan laatu on erinomaista. Tuotteet syntyvät lisäksi ajallaan ja yhteistyö tilaajan kanssa sujuu pääosin hyvin.

Goforea kritisoitiin työntekijöiden oma-aloitteellisuuden ja aktiivisuuden puutteesta. Haastatteluiden perusteella työntekijät tekevät erinomaista jälkeä, kun heille annetaan selkeät ohjeet ja pyydetään jotain asiaa. Kuitenkin työntekijöiden aloitekyky parannusten, ominaisuuksien tai projektin käytännön asioiden kanssa on heikkoa ja asiakkaat kokevat, että heillä kuluu näihin liikaa aikaa. Goforelta toivottaisiin aktiivisempaa otetta projektin vaiheiden hallinnassa, jolloin asiakkaan ei tarvitsisi käyttää aikaansa työntekijöiden ohjeistamiseen.

Asiakkaat toivovat, että he tutustuisivat muihin Goforelaisiin sekä heidän asiakkaisiinsa paremmin. Tämän johdosta tutkimuksen tuloksissa esitettiin uudenlaista asiakastapahtumakonseptia, jonka avulla Gofore sekä heidän asiakkaansa saavat verkostoitua.

Tutkimuksen sekundäärisenä tavoitteena oli selvittää tunnetila-analyysin luotettavuus. Krippendorff's Alpha -analyysi paljasti, että eri henkilöiden välillä on suuria eroavaisuuksia analyysin tuloksissa. Kuitenkin henkilöiden tekemät arviot olivat samansuuntaisia, kun arvioita katsottiin kokonaisuuksina. Näin ollen tutkimuksessa päätellään, että henkilöiden tekemät arviot eivät ole yksittäisen twiitin tasolla luotettavia, mutta kokonaisuutena tarkasteltuna esiintyneistä tunnetiloista voidaan tehdä päätelmiä.

Millainen on hyvä asiakaskokemus?

Asiakaskokemus koostuu asiakaskohtamisista, brändistä, palvelun laadusta ja jälkimarkkinoinnista. Hyvässä asiakaskokemuksessa asiakas kohdataan siistissä ympäristössä, kohteliaasti ja asiakkaasta välittäen. Välittäminen koostuu asiakkaan tarpeiden huomioimisesta, turvallisuuden tunteen luomisesta ja asioinnin helppouden mahdollistamisesta.

Yrityksen brändi kuvaa laatua. Vahva brändi viestii yrityksen osaamisesta ja kokemuksesta. Yritysmailmassa tämä tarkoittaa pienempiä riskejä ja laadukkaita tuotteita. Brändi vaikuttaa ennen kaikkea asiakassuhteen alussa, tarjousvaiheessa. Hyvä ja vahva brändi auttaa yritystä hankkimaan asiakkaita ja siten laajenemaan.

Palvelun tai tuotteen laatu toimii referenssinä uusille projekteille. Laatu ei ole absoluuttista vaan subjektiivista. Näin ollen laatua ei voida määritellä absoluuttisesti,

vaan se tulee määritellä projekteissa uudelleen. Laadun voidaan ajatella olevan asiakkaan odotusten ja saadun palvelun erotus. Erotuksen ollessa positiivinen, on laatu hyvää.

Jälkimarkkinoinnilla luodaan pidempiä asiakassuhteita ja parannetaan asiakastyytyväisyyttä. Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka tukevat toimitusta, asennusta, käyttöä tai takuuaajan korjauksia.

Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen ohjelmistotalalla?

Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: primäärisiin ja sekundäärisiin tekijöihin. Primääriset tekijät ovat absoluuttisia, tarkastelijasta riippumattomia tekijöitä. Näitä ovat kaikki ohjelmiston toimivuuteen ja yhteensopivuuteen vaikuttavat tekijät, ohjelmiston hyödyllisyys sekä kustannustehokkuus. Sekundääriset tekijät ovat käyttäjästä riippuvia tekijöitä, kuten ulkoasun miellyttävyys, helppokäyttöisyys, henkilön koulutus ja odotukset.

Miten asiakkuuksia voidaan johtaa asiakkuudenhoitomallin avulla?

Asiakkuuksien hallinnan voidaan ajatella olevan yrityksen visio siitä, miten heidän tulisi toimia yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Varsinaisia toimenpiteitä ovat asiakastietojen hallinta yrityksen sisällä, työntekijöiden roolittaminen eri asiakkaiden projekteihin sekä uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen yrityksen kulttuuriin ja asiakkaisiin. Asiakkuuksien hallinnassa yrityksen tulee pohtia asiakastietojen hallintaa, työntekijöiden vaihtuvuutta, rekrytointia ja perehdyttämistä sekä luoda yksittäisille asiakkaille asiakkuudenhoitomallit.

Asiakkuuksia johdetaan asiakkuudenhoitomallin avulla. Asiakkuudenhoitomalli on yrityksen strategia tai toimintatapa yhden yksittäisen asiakassuhteen hoitamiseen. Hoitomalli on siis uniikkia ja luodaan jokaiselle asiakkaalle erikseen käyttäen yrityksen olemassa olevia ylemmän tason tavoitteita ja visioita.

Asiakasta tulee ymmärtää ja se tulee luokitella tietynlaiseksi ja arvoiseksi. Näin ollen voidaan keskittyä asiakkaan strategiaan ominaisuuksiin ja luoda niitä vastaavat toimintamallit. Jokaista asiakasta käsitellään heidän haluamallaan tavalla. Yhtenäisen mallin luominen on tärkeää, jotta kaikki työntekijät tietävät, miten asiakkaan kanssa toimitaan.

8.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen ensisijaiset tavoitteet täyttyivät. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen onnistui ja kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaus. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi tavoitteena oli kehittää asiakkuudenhoitomalli, jota Gofore voisi hyödyntää arkipäiväisessä toiminnassaan. Haastattelujen perusteella kuitenkin selvisi, että Goforen asiakkaat ovat varsin tyytyväisiä Goforen toimintaan jo tällä hetkellä. Näin ollen

kehitysehdotuksissa keskityttiin Goforen heikkoihin kohtiin. Näiden pohjalta luotiin asiakastapahtuman konsepti, jota Gofore voi hyödyntää toiminnassaan.

Tutkimuksen toissijaisena tavoitteena oli selvittää, miten eri henkilöiden tekemät tunnetilojen tulkinnat eroavat toisistaan ja voidaanko tuloksia pitää luotettavina. Tämän tuloksena voidaan huomata, että arvioissa on merkittävää vaihtelua eri henkilöiden välillä. Näin ollen tulokset eivät tässä tutkimuksessa osoittaneet, että arviointi olisi luotettavaa.

8.2 Jatkotutkimukset

Jatkotutkimuksena tunnetila-analyysin tekemistä voisi tutkia enemmän. Yksi mahdollisuus tähän olisi kerätä enemmän arvioijia, joita vertaillaan keskenään niin pareittain kuin suuremmissa ryhmissä. Näin voitaisiin päätellä, onko henkilöiden taustoista löydettävissä eroja, jotka aiheuttaisivat eroavaisuuksia arvioissa.

LÄHTEET

- Anderson, E., & Robertson, T. S. (1995). Inducing multiline salespeople to adopt house brands. *the Journal of Marketing*, 16-31.
- Andersson, T., & Boedeker, M. (2016). Affective path: Towards understanding customer's affective experience in value perception.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Baumgarth, C. (2010), "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector", *European Journal of Marketing*, Vol. 44 No. 5, pp. 653-671.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2002). Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. *Journal of Marketing*, 66(2), 83-101.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184-194.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of marketing*, 30(1), 8-32.
- Calisir, F., & Calisir, F. (2004). The relation of interface usability characteristics, perceived usefulness, and perceived ease of use to end-user satisfaction with enterprise resource planning (ERP) systems. *Computers in human behavior*, 20(4), 505-515.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Czepiel, J. A. (1990). Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of business research*, 20(1), 13-21.
- Deloitte (2005), *Becoming a Magnet for Talent: Global Talent Pulse Survey Results*, Canadian edition, 2007.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford university press.
- Flavián, C., Guinalú, M., & Gurrea, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information & Management*, 43(1), 1-14.

- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.Helsinki.
- Hirvonen, S., Laukkanen, T., & Salo, J. (2016). Does brand orientation help B2B SMEs in gaining business growth?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4).
- Jasperson, J. S., Carter, P. E., & Zmud, R. W. (2005). A comprehensive conceptualization of the post-adoptive behaviors associated with IT-enabled work systems. *MIS Quarterly*, 29, 525–557.
- Jussila, J., Boedeker, M., Jalonen, H., Helander, N. (2016) Social media analytics empowering marketing insight: A framework for analyzing affective experiences from social media content.
- Karahanna, E., Agarwal, R., & Angst, C. M. (2006). Reconceptualizing compatibility beliefs in technology acceptance research. *MIS quarterly*, 781-804.
- Krippendorff, K. (2007). Computing Krippendorff's alpha reliability. *Departmental papers (ASC)*, 43.
- Kumar, V., Ramani, G., & Bohling, T. (2004). Customer lifetime value approaches and best practice applications. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 60-72.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106-114.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
- Leonard-Barton, D., & Sinha, D. K. (1993). Developer-user interaction and user satisfaction in internal technology transfer. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1125-1139.
- Lindgaard, G., & Dudek, C. (2002). User satisfaction, aesthetics and usability. In *Usability* (pp. 231-246). Springer US.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. 2014. The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions. Routledge.

- Lynch, J., & De Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *The Journal of Brand Management*, 11(5), 403-419.
- Mehrabian, A. (1980). Basic dimensions for a general psychological theory, 39–53
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?. *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
- Moffet, L. 1989. Consultants collect \$100m. *Financial Review*.
- Newell, F. (2001). *Loyalty. com: Customer relationship management in the new era of Internet marketing*. McGraw-Hill, Inc..
- Nielsen, J. (1993). *Usability engineering*. Elsevier.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L. (1985), “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Autumn, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L. (1988), “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, Spring, pp. 12-40.
- Patterson, P. G., Johnson, L. W., & Spreng, R. A. (1996). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the academy of marketing science*, 25(1), 4-17.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Rajala, R., & Westerlund, M. (2007). Business models—a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(2), 115-126.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of business research*, 60(1), 21-31.
- Rigopoulou, I. D., Chaniotakis, I. E., Lymperopoulos, C., & Siomkos, G. I. (2008). After-sales service quality as an antecedent of customer satisfaction: The case of electronic appliances. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(5), 512-527.
- Robson, C. 2002. *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Blackwell Oxford.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.

Saunders, M.N., Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2011. Research methods for business students, 5/e. Pearson Education India.

Shaharudrn, M. R., Yusof, K. M. M., Elias, S. J., & Mansor, S. W. (2009). Factors Affecting Customer Satisfaction in After-Sales Service of Malaysian Electronic Business Market. *Canadian Social Science*, 5(6), 10.

Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *The Journal of marketing*, 50-56.

Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *The Journal of Marketing*, 15-32.

Storbacka, K., & Lehtinen, J. 2001. Customer relationship management: Creating competitive advantage through win-win relationship strategies. McGraw-Hill Companies.

Taylor, S. A., & Hunter, G. (2003). An exploratory investigation into the antecedents of satisfaction, brand attitude, and loyalty within the (B2B) eCRM industry. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 19.

Thakur, R., Summey, J. H., & Balasubramanian, S. K. (2006). CRM AS STRATEGY: AVOIDING THE PITFALL OF TACTICS. *Marketing Management Journal*, 16(2).

Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision sciences*, 39(2), 273-315.

Venkatesh, V., & Speier, C. (1999). Computer technology training in the workplace: A longitudinal investigation of the effect of mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 1-28.

Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B., & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial management & data systems*, 102(8), 442-452.

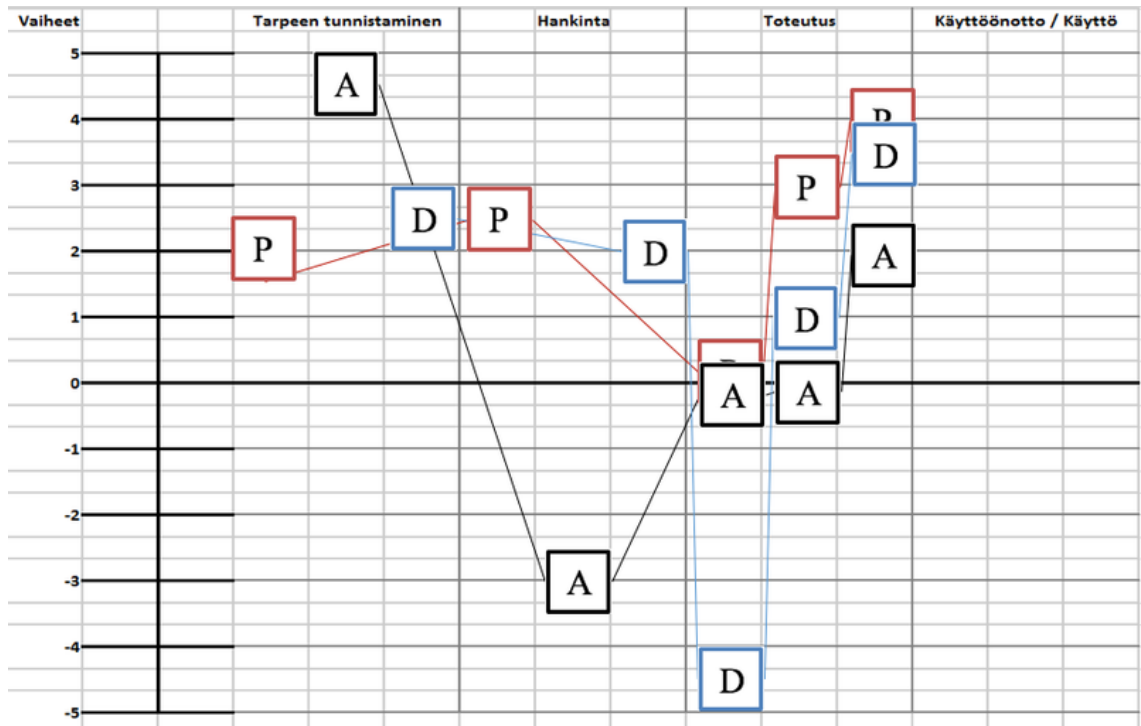
Yin, R.K. 1994. Case study research: design and methods.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Simon and Schuster.

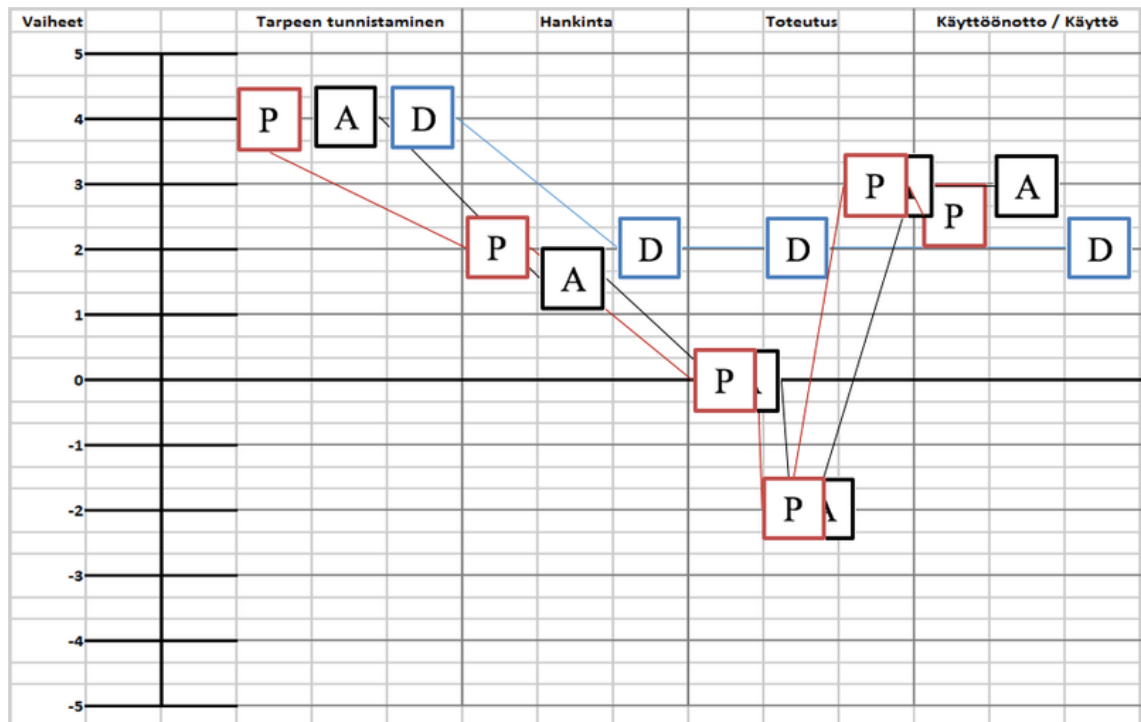
Zeng, Y. E., Wen, H. J., & Yen, D. C. (2003). Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce. *Information Management & Computer Security*, 11(1), 39-44.

LIITE 1: FIILISMITTARIT

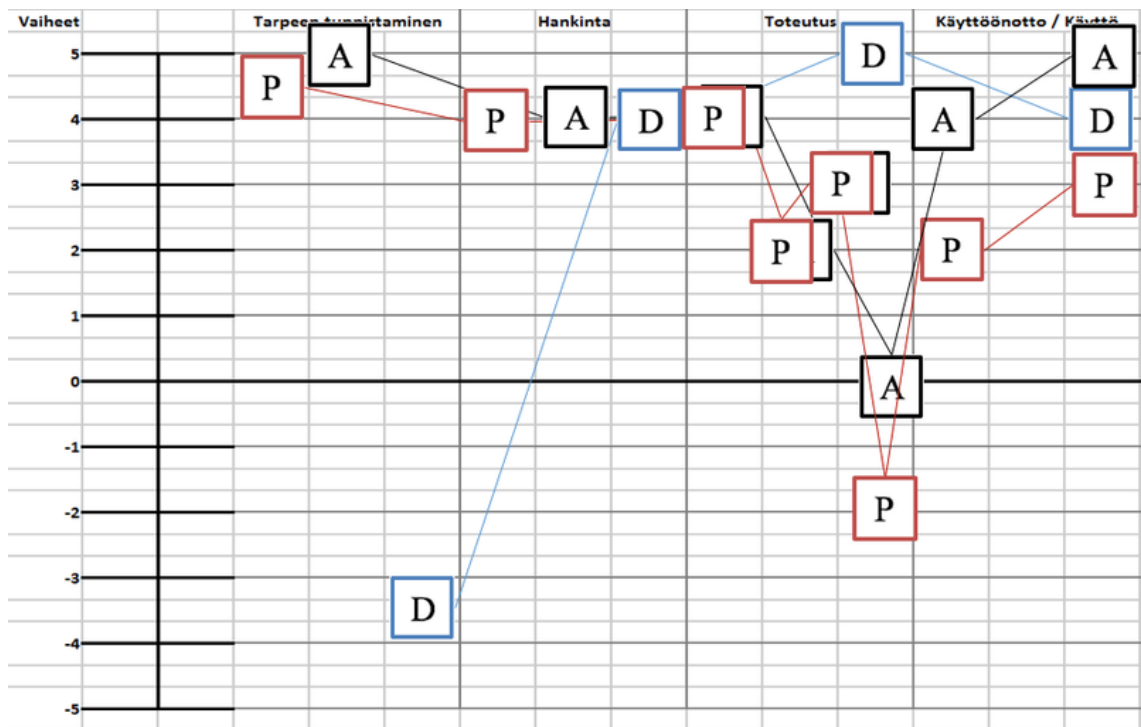
Henkilö 2



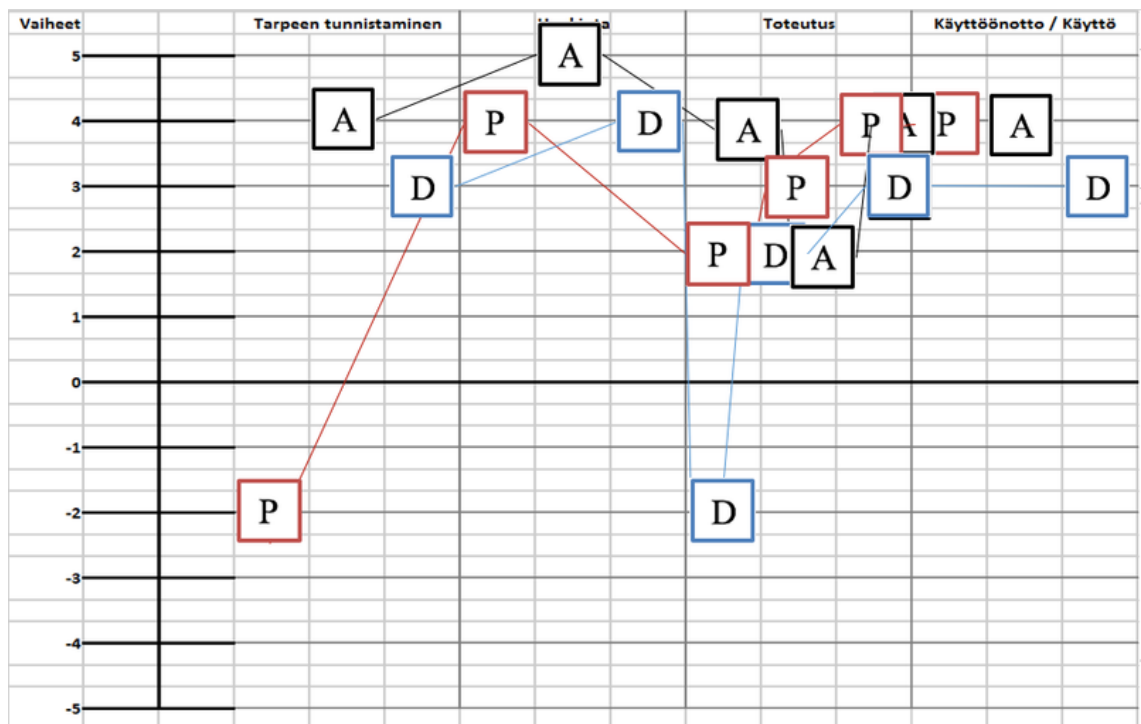
Henkilö 3



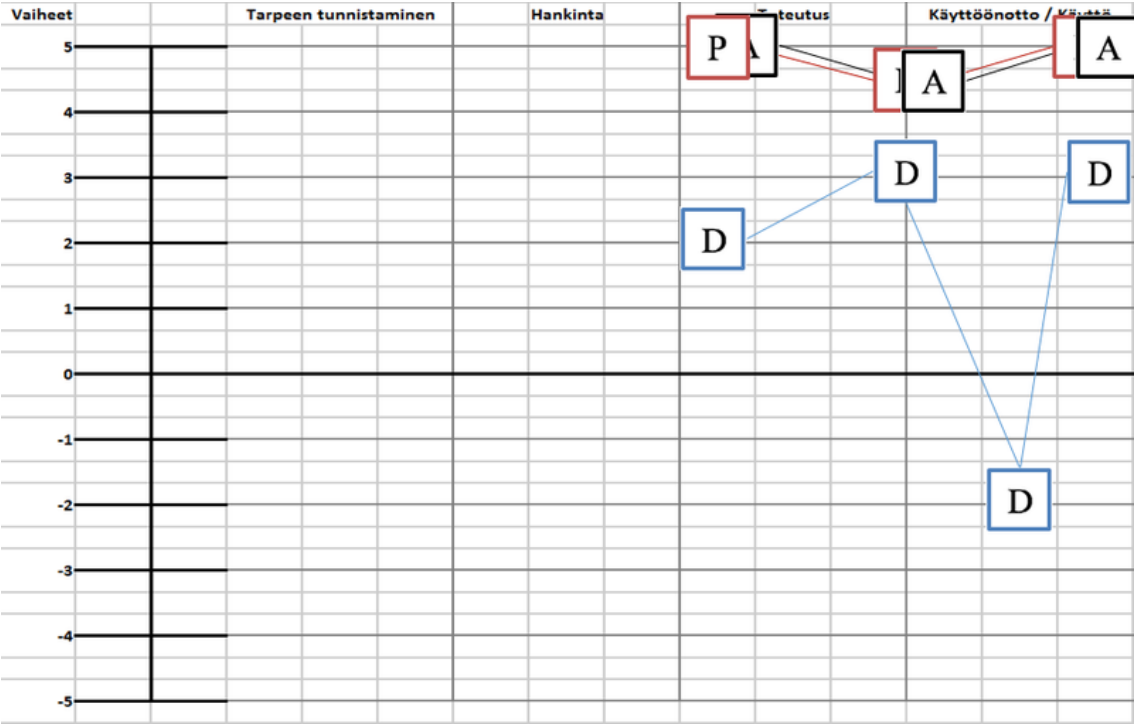
Henkilö 4



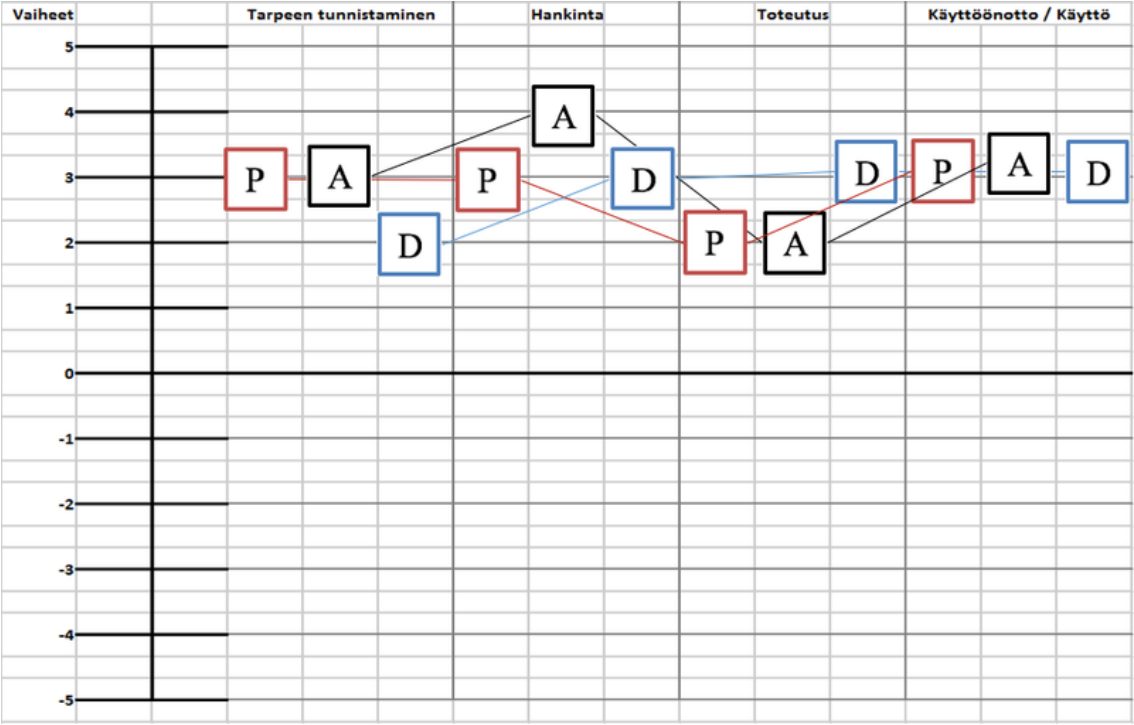
Henkilö 5



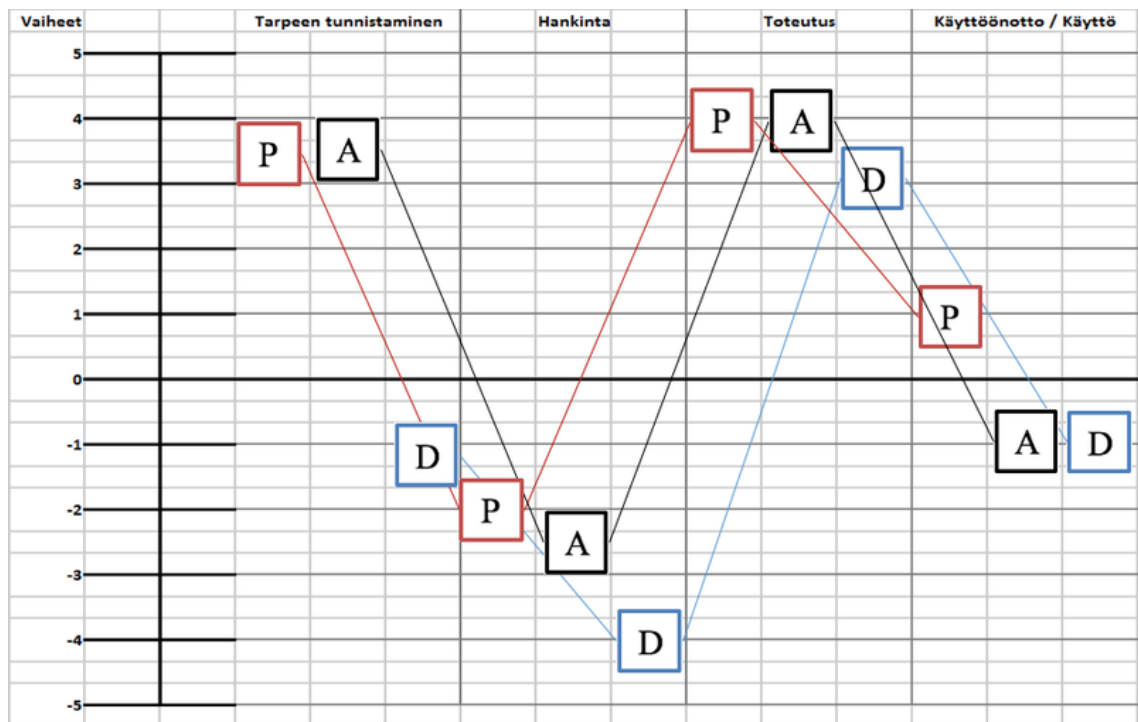
Henkilö 7



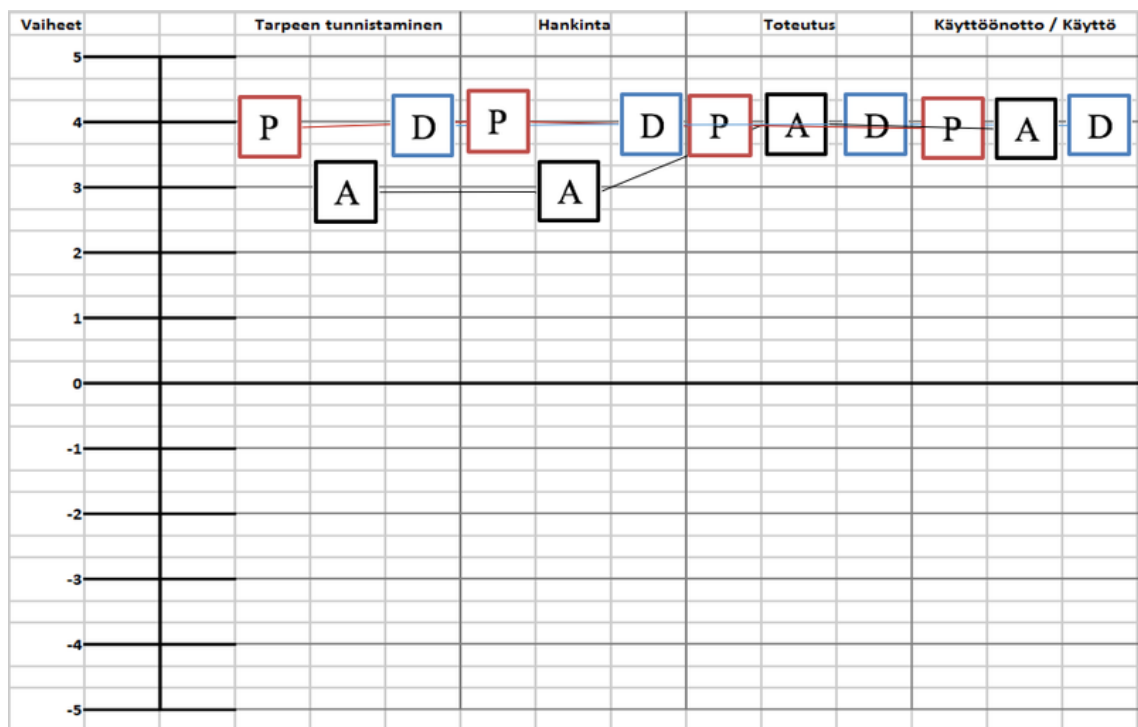
Henkilö 8



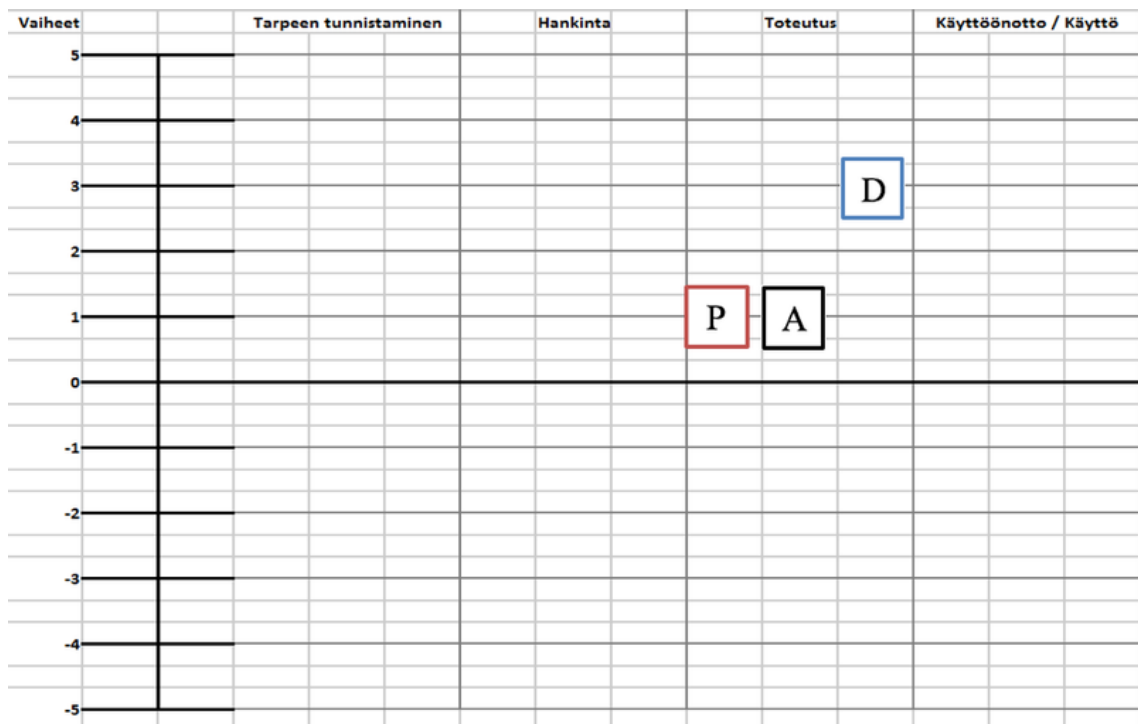
Henkilö 9



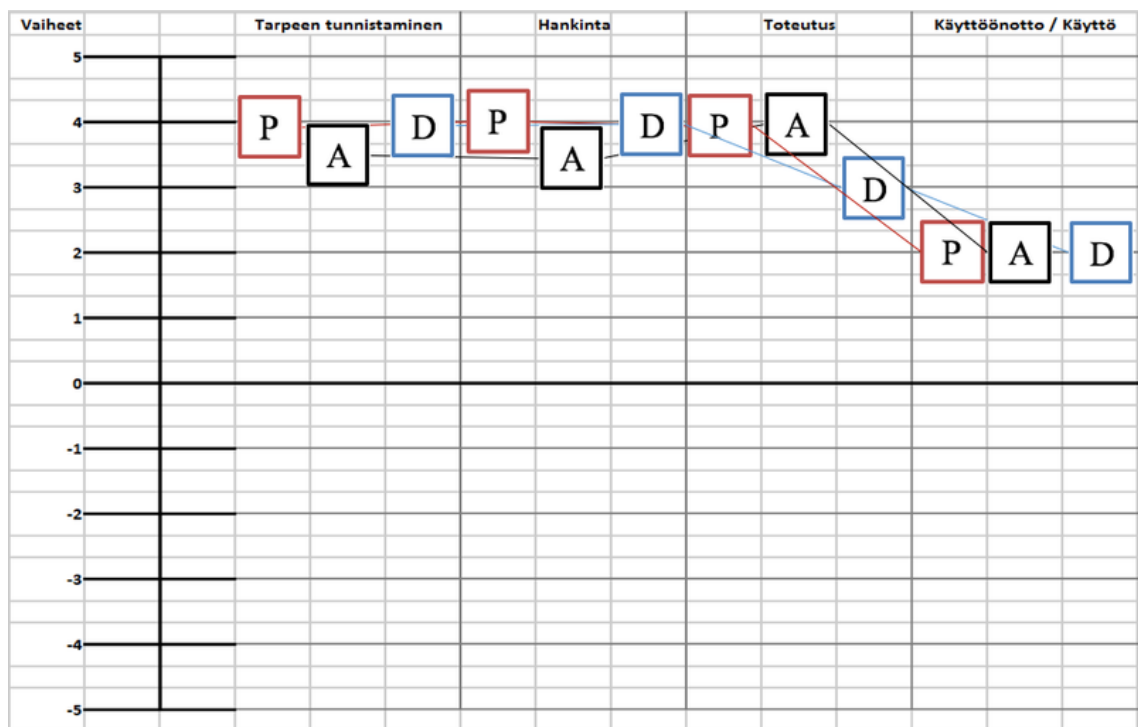
Henkilö 10



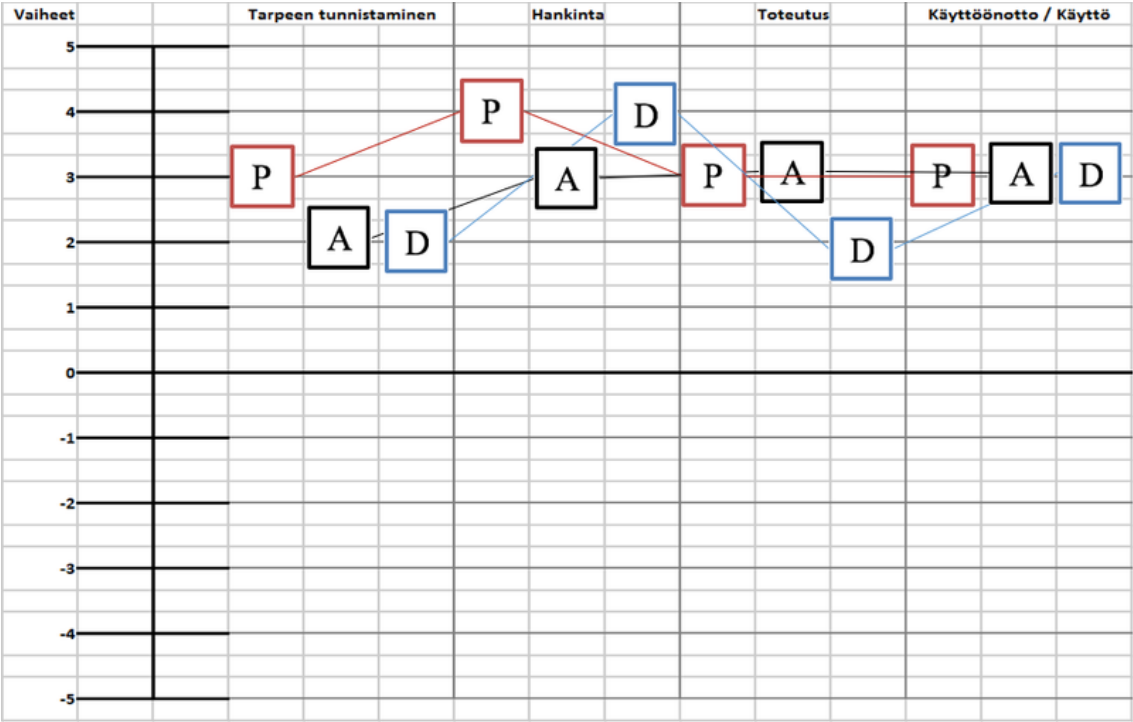
Henkilö 11



Henkilö 12



Henkilö 13



LIITE 2: HAASTATTELUIDEN ANALYYSI

Haastattelu	Esiintyneet tunnetilat	Negatiiviset kokemukset	Positiiviset kokemukset	Kehitysideat	Muuta esille noussutta	Huomioita
1	<p>Vakuuttuneisuus</p> <p>Innostus</p> <p>Kiukku</p> <p>Saamattomuus</p> <p>Uhmakkuus</p>	<p>Tarjousvaiheessa esiteltiin tietty tiimi, joka ei lopulta täysin toteutunut</p>	<p>Joustava</p> <p>Yhteistyökyky</p>		<p>Julkinen toimija, joten tarjouskilpailuun menee aikaa.</p> <p>Ei tuntenut palvelutarjontaa aiemmin, mutta nyt tuntee kohtuullisesti</p> <p>Gofore ottaa riskejä tarjouksissa, kun ei aina ole tekijöitä. Tarjouksen voittaminen näkyy myös muiden asiakkaiden projekteissa, kun työntekijä lähtee/vaihtuu.</p>	<p>Tarjouspyyntöön liittyvää</p> <p>Tarjouspyyntöön liittyvää</p> <p>Haastateltu porukka ei lopulta tullut kokonaisuudessaan projektiin, mahdollisuus sopimussakkoon</p>

2	<p>Rauhallisuus</p> <p>Synkkyys</p> <p>Vakuuttuneisuus</p> <p>Saamattomuus</p>	<p>Toimittaja oli huono</p>	<p>Joustava</p> <p>Nopea reagoimaan</p> <p>Korkea osaamistaso ja -valikoima</p>		<p>Gofore konsulttina tilaajalle, ei toimittaja</p> <p>Tuntee palvelutarjonnan jollain tasolla. Ilmeisesti kyselyt, että "onnistuuko tällöinen" ja aina on onnistunut.</p>	<p><i>Gofore ei toimittaja, vaan konsultti</i></p>
3	<p>Tyytyväisyys</p> <p>Hämmennys</p> <p>Uteliaisuus</p>		<p>Vastaa odotuksiin ja pyyntöihin</p>	<p>Goforen asiakkaiden keskinäiset tapaamiset. Jos Gofore hoitaa saman tyyllisiä asioita eri asiakkailla, voisi asiakkaat oppia toisiltaan.</p>	<p>Tuntee hyvin, asiakassuhde kestänyt kaksi vuotta ja ollut monialainen</p>	<p>Asiakastilaisuuksia on, mutta saisi olla esim epävirallisia lounastapaamisia jne</p>

4	Riemu Hämmennys Synkkyys Tyyneys Vakuuttuneisuus Huoli	Pieniä ongelmia pitkin projektia	Ongelmien ratkaisu sujui hyvin Nopea reagointi Löytyy lisäresursseja tarvittaessa Gofore selvittää itse ongelmia, eikä odota Trafin selvittävän tai hankkivan lisätietoja.	Konseptointipalvelu		
5	Vakuuttuneisuus Huoli Innostus Rauhallisuus	Työntekijä vaihtui	Reagointinopeus Huolellisuus Työntekijän vaihtuminen hoidettiin hyvin Rohkeus kysyä ja haastaa	Työntekijän vaihtuminen aiheutti asiakkalle kustannuksia, näiden huomiointi tulevaisuudessa	Tuntee tarjonnan ilmeisesti hyvin. Jokin muu suhde olemassa Goforeen, projektin ulkopuolelta. Henk koht elämästä?	

6	<p>Tyytyväisyys</p> <p>lhastus</p> <p>Rauhallisuus</p>	<p>Työntekijät eivät tulleet toimeen keskenään</p>	<p>Eivät yritä myydä ylimääräistä</p>	<p>Kasvun rajoittaminen</p> <p>Näytöt ovat paras tapa tehdä lisämyyntiä</p>	<p>Yrityksen koko on osa mainetta. PK-yrityksillä parempi maine ja homma toimii paremmin. Tarjonta on hyvin tiedossa. Varsinkin konsultointipuolelta, toteutus hieman vieraampi</p>	<p>Kyseessä ei Goforen työntekijät</p>
7	<p>Tyytyväisyys</p> <p>Saamattomuus</p> <p>Innostus</p> <p>Huoli</p>	<p>Toistuvia asioita unohdetaan, eikä tehdä automaattisesti vaan vaatii muistuttamisen.</p> <p>Käyttönotossa paljon bugeja</p>	<p>Ketterä</p> <p>Henkilöt venyivät tarpeen tullen ja tekivät ylitöitä</p> <p>Gofore on nopea</p>	<p>Jos tilaaja luopuu jostain henkilöstä, tulisin konsulttiyrityksen kysyä, että miksi hänestä halutaan luopua. Checklist uuden palvelun luomiseen. Jotkut asiat toistuu aina ja silti niistä pitää muistuttaa.</p> <p>Oma-aloitteinen tarpeiden tunnistaminen ja parannusehdotuksien antaminen</p> <p>Olisi kiva nähdä goforen tiloja ja muita goforelaisia, esim asiakastilaisuus. Yhteydessä myös muihin esim maililla, mutta ei ikinä tavannut</p>	<p>Ei tunne Goforen palvelutarjontaa. Ei tuntenut yritystä ennen tätä projektia (ollut 4kk mukana)</p>	<p>Ei mukana tarpeentunnistus- tai hankintavaiheissa</p> <p>Ehdotuksia on aina kun niitä kysytään, mutta eivät kerro oma-aloitteisesti</p>

8	<p>Uneliaisuus</p> <p>Piittaamattomuus</p> <p>Tyytyväisyys</p> <p>Huoli</p>	<p>Määrittely oli vaikeaa, tilaajalla monia eri näkemyksiä</p> <p>Henkilöt vaihtui</p> <p>Ylläpitovaiheessa porukka pieneni ja vuorovaikutus heikkeni</p>	<p>Laadukas</p> <p>Kuuntelee asiakasta</p>	<p>Ylläpitovaiheeseen enemmän keskustelua tilaajan ja toimittajan välille</p>	<p>Goforen ensimmäinen/ensimmäisiä julkisen puolen hankkeita</p> <p>Ei tunne tarjontaa. Tietää, että on iso tarjonta, mutta käyttänyt vain tietojärjestelmätoimituksia.</p>	
9	<p>Lohduttomuus</p> <p>Huoli</p> <p>Tyytyväisyys</p>	<p>Goforen työntekijöiden tavoittamisessa oli pieni kynnys</p> <p>Ylläpito ei tunnu olevan hallinnassa projektissa.</p>	<p>Toteutus oli ketterää, hyvä drive päällä.</p>	<p>Goforen tulisi olla aktiivisempi projektinjohdossa. Tarjota apua, kysellä edistymisestä jne.</p> <p>Asiakassuhde tulisi kehittää kumppanuussuhteeksi. Pitäisi saada matala kynnys myös tulevaisuuden projekteihin ja niiden aloituksiin. ("Meillä on tällainen tarve, mitä suosittelette?")</p>	<p>Ei tunne palvelutarjontaa kovin hyvin</p>	

10	Tyytyväisyys Hämmennys		Joustavuus Resursseja löytyy laajentuneisiin tarpeisiin Aktiivista projektinjohtoa Ajattelee hyvin Liikenneviraston näkökulmasta		Pienet yritykset toimivat paremmin kuin isot yritykset	
11	Riemu Vakuuttuneisuus Saamattomuus	Tarittavia resursseja ei ollut vapaana, kun oltaisiin aloitettu uutta projektia. Toiseen projektiin ei ollut osaamista.	Osaaminen on hyvää. Jos jotain ei osata, niin sanotaan suoraan eikä teeskennellä	Enemmän omia ehdotuksia, "näin kannattaa tehdä" "tähän yleensä kompastutaan" Aktiivisempaa asennetta. Ongelmien ennakointia, oma-aloitteisuutta	Ei tunne Goforen tarjontaa.	Ei ollut mukana tarpeentunnistuksessa tai hankinnassa, vain toteutuksessa.
12	Rauhallisuus Uneliaisuus Levollisuus	Ylläpitovaiheessa innostus laski. Työntekijät vaihtuivat	Nopea vastaamaan Työ on laadukasta. Projekti venyi, mutta goforesta riippumattomista syistä. He pystyivät joustamaan		Tuntee palvelutarjonnan kohtalaisesti. Riittävä tuntemus omaan käyttöön	Haastattelu oli erittäin nopea, haastateltavasta ei saanut kovin paljoa irti.

13	Tyyneys	Aikataulut eivät aina pidä	Osaamista löytyy, mutta ei välttämättä kaikilta alueilta.		Ei tunne kovin laajasti. Ei ole ollut tarpeen tutustua.	
	Rauhallisuus	Kommunikaatio-ongelmista johtuvaa palvelun heikkoa laatua Henkilöt ovat vaihtuneet ja uudet resurssit eivät ole olleet yhtä osaavia	Yhteydenpito toimii hyvin			